

Nghề Marketing

www.nghemarketing.com

đam mê

năng động

sáng tạo



Cuốn sách tuyệt vời tiếp theo www.nghemarketing.com gửi tới Quý độc giả là “ **Các kỹ năng tiếp thị hiệu quả**” – thuộc bộ sách cẩm nang kinh doanh từ Đại Học Harvard, do NXB Tổng hợp TP.HCM xuất bản.

Nếu bạn đã chọn CÓ với “*Nghề Marketing”*, thì “**Các kỹ năng tiếp thị hiệu quả**” là lựa chọn hữu ích tiếp theo cho bạn.

Bức tranh toàn cảnh về công tác Marketing được lột tả một cách sâu sắc và rõ ràng qua từng đề mục, giúp người đọc dễ dàng nắm bắt cũng như suy ngẫm về các hoạt động trong công tác Marketing từ việc *Định hướng thị trường* – để hiểu vai trò và chức năng của Marketing, đến *Lập kế hoạch Marketing* – để biết không hề đơn giản, đến *Nghiên cứu thị trường, phân khúc thị trường, bán hàng…* – để lý giải tầm quan trọng cũng như ý nghĩa của từng hoạt động , …cho đến *Quản lý thương hiệu* – để biết rằng xu thế xây dựng và phát triển thương hiệu là điều tất yếu để phát triển bền vững trên thị trường.

Bạn sẽ bất ngờ khi được tiếp cận với nhiều thuật ngữ chuyên môn thú vị, như “*Trắc nghiệm ý niệm*” trong Nghiên cứu thị trường, “*Xác định tâm điểm của sự rời bỏ*” trong quản lý khách hàng, “*Định giá nhử mồi*” trong chiến lược giá,…Ngoài ra, Cuốn sách cũng mô tả cụ thể các quy trình: lập kế hoạch marketing, nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm mới, phân tích đối thủ cạnh tranh,...đặc biệt là những luận giải về nguy cơ và bất cập trong việc thực hiện các kỹ năng tiếp thị theo xu hướng phát triển của thị trường,…và còn rất nhiều những vấn đề quan trọng khác.

Với lối viết đơn giản và hàm súc, **“Các kỹ năng tiếp thị hiệu quả**” thực sự phù hợp cho nhiều đối tượng độc giả:

- Cho những ai mới bước vào Nghề, cần một tấm bản đồ để nhìn rõ hơn, rộng hơn và cụ thể hơn từng hoạt động trong Nghề Marketing.
- Cho những ai đang trong Nghề, cần một cuốn cẩm nang để đi sâu hơn, tường tận hơn từng góc cạnh của Công tác Marketing
- Cho những ai yêu Nghề, cần một công cụ trợ lực để nâng cao nhận thức và kỹ năng tác nghiệp của mình.
- Cần cho bạn - người ham học hỏi và say mê với những khám phá thú vị qua từng trang viết www.nghemarketing.com hy vọng các bạn sẽ sớm tìm đọc Cuốn sách hữu ích này!

Chúc các bạn thành công với mỗi chọn lựa của mình!

Tên Sách: **Các Kỹ Năng Tiếp Thị Hiệu Quả**
Code: 159151
Tác Giả: Đại Học Harvard
Nhà Xuất Bản: NXB Tổng Hợp Tp. Hồ Chí Minh

Lời giới thiệu

Mục tiêu hàng đầu của bất kỳ công ty nào khi tham gia vào lĩnh vực kinh doanh đều là đem sản phẩm hay dịch vụ mà mình cung cấp đến với người sử dụng. Mục tiêu này đóng vai trò vô cùng thiết yếu và quyết định sự tồn tại, phát triển của mọi công ty.

Để làm được điều này, công ty cần phải đầu tư mọi nguồn lực cho công tác marketing. Sự thành công của công tác marketing thể hiện qua lợi nhuận thu được ngày càng cao, nhận thức của khách hàng về thương hiệu công ty ngày càng tăng, giá trị của sản phẩm được khách hàng đón nhận ngày càng nhiều,… Cuốn sách "Các kỹ năng Marketing hiệu quả" này đề cập đến mọi khía cạnh của lĩnh vực marketing, bao gồm những khái niệm cơ bản và những vấn đề thách thức theo xu hướng của thời đại.

Cuốn sách không những giúp những người mới bước chân vào lĩnh vực marketing nhanh chóng nắm bắt được những khái niệm marketing cần thiết, mà còn giúp những người đang làm công tác marketing chuyên sâu như nghiên cứu thị trường, đại diện bán hàng, quản lý website thương mại điện tử,… mở rộng tầm hiểu biết về những quy tắc cũng như chiến lược marketing hiệu quả và chặt chẽ nhằm đạt được kết quả tối ưu trong công tác của mình.

Định hướng thị trường

Marketing vừa là chức năng, vừa là định hướng của tổ chức. Phần lớn mọi người chỉ nghĩ đến khía cạnh chức năng - tức là những hoạt động như hỗ trợ bán hàng, quảng cáo, nghiên cứu thị trường, phân phối, quan hệ công chúng, v.v. Cho đến đầu thập niên 1950, marketing đã trở thành bộ phận duy nhất "sở hữu" và chịu trách nhiệm về khách hàng, đồng thời là cầu nối giao tiếp giữa khách hàng và công ty. Những bộ phận khác chịu trách nhiệm thiết kế và làm ra sản phẩm, còn bộ phận marketing có nhiệm vụ đưa các sản phẩm ấy đến với người sử dụng. Sự phân chia trách nhiệm này bắt nguồn từ định hướng sản xuất (xem hình I-1).

Định hướng này dựa trên quan điểm cho rằng con người có xu hướng mua các loại sản phẩm rẻ tiền và có sẵn. Định hướng sản xuất phát triển mạnh mẽ trong suốt thế kỷ 19 và đầu thế kỷ 20 - kỷ nguyên mà nhu cầu vật chất cơ bản của con người liên quan nhiều đến sản xuất và cạnh tranh. Các sản phẩm mới luôn được đón nhận, bởi công chúng lúc bấy giờ là những người vốn chỉ có rất ít của cải vật chất. Định hướng sản xuất khiến mọi người tin rằng những người làm công tác marketing - những người bán hàng, viết quảng cáo, nhân viên thực hiện đơn hàng, v.v. - có trách nhiệm hoàn toàn với khách hàng. Những người khác có thể chỉ tập trung vào những phần việc của mình mà không cần phải trò chuyện, tìm hiểu và thậm chí nghĩ đến những người sử dụng sản phẩm và dịch vụ mà mình làm ra.

Mặc dù định hướng sản xuất vẫn còn tồn tại và phát huy tác dụng ở những nền kinh tế chưa phát triển, nhưng nó đã mất quyền lực ở những nơi khác khi các thị trường một thời chưa khai thác giờ đã trở nên bão hòa, khi cuộc cạnh tranh phát triển mạnh và khi những người mua bắt đầu tìm giá trị cao hơn cũng như sự độc đáo, mới lạ của sản phẩm. Điều này dẫn đến sự chuyển biến quan trọng sang một định hướng mới mà sự hiểu biết về nhu cầu khách hàng đóng vai trò quan trọng. Định hướng thị trường cho rằng một công ty phải hiểu rõ nhu cầu, mong muốn của khách hàng, cũng như những gì khách hàng đánh giá cao để tổ chức sản xuất và cung cấp sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng những nhu cầu, mong muốn đó. Định hướng thị trường đã chuyển sự tập trung quản lý từ guồng máy sản xuất sang việc tìm hiểu và phục vụ khách hàng (hình I-2).

Theo định hướng này, marketing không còn là bộ phận duy nhất "sở hữu" khách hàng mà khách hàng phải là sự quan tâm chính của tất cả mọi người. Thật vậy, dù công việc của bạn là giải quyết các vấn đề tài chính, thiết kế sản phẩm, huấn luyện nhân viên mới, hay lập kế hoạch sản xuất, thì bạn cũng phải ý thức về tác động của bạn ảnh hưởng đến khách hàng như thế nào vì suy cho cùng, sự thỏa mãn của khách hàng là yếu tố quyết định sự thành công và phát triển lâu dài của công ty. Vincent Barabba đã truyền đạt định hướng mới này khi cho rằng: "Nếu bạn cung cấp cho khách hàng các giải pháp sáng tạo đối với những mong muốn và nhu cầu của họ, bạn hãy cố gắng giữ chi phí thấp hơn mức mà khách hàng sẵn sàng chi trả và đảm bảo đội ngũ nhân viên của bạn luôn năng động, có động cơ thúc đẩy tinh thần làm việc, có kiến thức chuyên môn. Những yếu tố căn bản này sẽ dẫn đến lợi nhuận, tăng trưởng, thành công, phát triển và sự nhìn nhận tích cực của công chúng".

Định hướng thị trường của công ty bạn là gì? Các chức năng khác nhau của công ty có được định hướng theo khách hàng hay trách nhiệm đối với khách hàng thuộc về bộ phận marketing? Dù trong trường hợp nào đi nữa, cuốn sách "Các kỹ năng marketing hiệu quả" này cũng có thể giúp bạn hiểu được cách thức để gắn kết khách hàng với công ty thông qua chiến lược, kế hoạch hành động, nghiên cứu và các hoạt động khác. Cuốn sách này tuy không làm bạn trở thành một chuyên gia trong lĩnh vực marketing, nhưng nó cung cấp kiến thức, truyền đạt kỹ năng, kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực chính yếu giúp bạn chọn lựa được hướng đi chính xác cho mình.

Chiến lược marketing

Sự phù hợp giữa chiến lược marketing với chiến lược công ty

Chiến lược marketing của công ty bạn là gì? Bạn có chiến lược về giá cả và phân phối sản phẩm không? Bạn có kế hoạch thu hút thị phần ở những khu vực mới không? Bạn có kế hoạch quảng cáo trên báo chí hoặc truyền hình cho một sản phẩm hay dịch vụ mới sắp được tung ra thị trường không?

Đây là những câu hỏi quan trọng bạn cần phải đặt ra khi làm công tác marketing.

Để đưa được sản phẩm và dịch vụ đến với khách hàng, mọi công ty đều cần phải có chiến lược marketing và chiến lược đó phải phù hợp với chiến lược tổng thể của công ty. Chương này sẽ giới thiệu những đặc điểm cơ bản của chiến lược marketing và chiến lược công ty, đồng thời sẽ hướng dẫn bạn cách phối hợp chúng sao cho hài hòa. Chương này cũng trình bày bốn giai đoạn trong vòng đời sản phẩm: giới thiệu, phát triển, chín muồi và suy tàn, đồng thời giải thích chiến lược marketing phải thay đổi như thế nào trong từng giai đoạn ấy.

Định nghĩa chiến lược

Theo nghĩa thông thường, chiến lược (xuất phát từ gốc từ Hy Lạp là strategos) là một thuật ngữ quân sự được dùng để chỉ kế hoạch dàn trận và phân bố lực lượng nhằm đánh thắng kẻ thù. Carl von Clausewitz - một nhà binh pháp của thế kỷ 19, đã mô tả chiến lược là "lập kế hoạch chiến tranh và hoạch định các chiến dịch tác chiến. Những chiến dịch ấy sẽ quyết định sự cam kết hành động của cá nhân". Gần đây hơn, sử gia Edward Mead Earle đã mô tả chiến lược là "nghệ thuật kiểm soát và dùng nguồn lực của một quốc gia hoặc một liên minh các quốc gia nhằm mục đích đảm bảo và gia tăng hiệu quả cho quyền lợi thiết yếu của mình".

Ngày nay, các tổ chức kinh doanh cũng áp dụng khái niệm chiến lược tương tự như trong quân đội. Chiến lược là kế hoạch kiểm soát và sử dụng nguồn lực của tổ chức như con người, tài sản, tài chính,… nhằm mục đích nâng cao và bảo đảm những quyền lợi thiết yếu của mình. Giáo sư Michael Porter của Trường Kinh doanh Harvard đã định nghĩa chiến lược là "một kế hoạch hành động có quy mô lớn liên quan đến sự cạnh tranh". Chắc chắn là kế hoạch cạnh tranh này liên quan đến việc trở nên khác biệt để có được lợi thế cạnh tranh. Porter viết: "Chiến lược cạnh tranh liên quan đến sự khác biệt. Việc lựa chọn cẩn thận các hoạt động khác biệt sẽ tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo". Hãy xem những ví dụ sau:

Southwest Airlines đã trở thành một hãng hàng không có lợi nhuận cao nhất Bắc Mỹ không phải bằng cách bắt chước các đối thủ cạnh tranh. Hãng đã tự tạo cho mình sự khác biệt bằng một chiến lược kinh doanh đơn giản và đặc trưng: giá vé thấp, khởi hành thường xuyên, phục vụ chu đáo và cung cấp dịch vụ làm hài lòng khách hàng.

Hình thức kinh doanh trực tuyến đã tạo ra một sự khác biệt lớn cho eBay. Mục đích của eBay là phục vụ quảng cáo rao vặt, kinh doanh trên mạng, và mở các phiên đấu giá chính thức, nhưng với cách thức đơn giản, hiệu quả và phổ thông. Sàn giao dịch trực tuyến này đã làm cho dịch vụ của eBay trở nên khác biệt với dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh truyền thống.

Nhờ những chiến lược khác biệt, các công ty trên đã có được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Southwest Airlines là hãng hàng không Mỹ có lợi nhuận cao nhất, còn eBay là công ty thương mại điện tử thành công nhất. Sự khác biệt có thể nằm dưới nhiều hình thức. Ngay cả những sản phẩm giống nhau vẫn có thể trở nên khác biệt nhờ giá cả tốt hơn, khả năng cung cấp nhanh hơn hoặc việc giao hàng uy tín hơn.

Dĩ nhiên, bản thân sự khác biệt không đủ để tạo lợi thế cạnh tranh hay đảm bảo sự thành công trong kinh doanh. Sự khác biệt ấy phải đem lại giá trị thiết thực cho khách hàng. Một chiếc xe tốc độ cao có thể "khác biệt" nhưng vẫn không đủ sức thu hút khách hàng. Trong khi đó, một chiếc xe chạy bằng xăng và điện lại khác biệt theo cách tạo ra giá trị cao hơn cho khách hàng là tiết kiệm nhiên liệu và ít xả khí gây ô nhiễm. Đó là những giá trị được khách hàng đánh giá cao.

Vậy chiến lược là gì? Chiến lược là một kế hoạch nhằm đem lại cho tổ chức một lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Chiến lược là hiểu được mục tiêu của những việc bạn đang làm và tập trung vào việc lập kế hoạch để đạt được mục tiêu đó. Một chiến lược tốt, được thực hiện hiệu quả sẽ giúp các nhà quản lý và nhân viên mọi cấp nhận biết phương hướng hành động, góp phần vào sự thành công của tổ chức. Trái lại, một tổ chức không có chiến lược rõ ràng chẳng khác nào con thuyền không người lái.

Quy trình chiến lược

Quy trình chiến lược là một tập hợp các hoạt động biến đầu vào thành đầu ra. Quy trình này được trình bày trong hình 1-1. Chiến lược được xác lập dựa trên nhiệm vụ của công ty. Nhiệm vụ này xác định mục tiêu và những gì cần làm cho khách hàng và những thành phần liên quan khác. Căn cứ vào nhiệm vụ này, cấp lãnh đạo sẽ lập ra các mục tiêu. Những mục tiêu này là biểu hiện rõ ràng cho nhiệm vụ của tổ chức và được dùng để lập kế hoạch hành động hay đánh giá quy trình. Như được trình bày trong hình vẽ, những mục tiêu này nên được dựa trên hiểu biết thực tế về: (1) công việc kinh doanh, môi trường marketing bên ngoài và (2) năng lực của tổ chức.

Thông thường, bạn bắt đầu lập chiến lược bằng cách nghiên cứu sâu rộng và phân tích, đồng thời thực hiện một quy trình mà thông qua đó cấp lãnh đạo nhận biết được những vấn đề ưu tiên hàng đầu mà công ty cần giải quyết để thành công về lâu dài. Đối với mỗi vấn đề ưu tiên, các phòng ban và nhóm sẽ lập ra các kế hoạch hành động cấp cao. Một khi đã triển khai những kế hoạch hành động này, bạn sẽ làm rõ hơn các mục tiêu và định hướng chiến lược cấp cao của công ty.

Bằng cách cùng nhau thực hiện quy trình hoạch định, cấp lãnh đạo và các trưởng phòng ban đảm bảo xây dựng một chiến lược phù hợp chặt chẽ và có khả năng thực hiện thành công, dù chiến lược đó là của tổ chức hay của từng bộ phận.

Công tác marketing phù hợp trong những lĩnh vực nào?

Mọi hoạt động của cá nhân hay phòng ban đều phải phù hợp với chiến lược của công ty. Trong những công ty có cơ cấu hoạt động hiệu quả, mọi nhân viên từ cấp điều hành đến bộ phận văn phòng đều có thể xác định nhiệm vụ và mục tiêu của công ty, cũng như mô tả nhiệm vụ hàng ngày của mình sẽ đóng góp như thế nào nhằm đạt được mục tiêu ấy.

Tương tự, mọi chức năng trong công ty cũng phải có mục tiêu và hoạt động phù hợp với chiến lược lớn hơn của doanh nghiệp. Trong trường hợp marketing, điều này có nghĩa là tất cả mọi yếu tố từ giá cả cho đến phân phối hay cách giao tiếp với khách hàng… đều nên được lập kế hoạch sao cho phục vụ được mục tiêu chiến lược. Vì thế, điều thực sự quan trọng là công tác marketing nên trợ giúp lập chiến lược doanh nghiệp. Nếu lợi thế cạnh tranh là "trở nên khác biệt", thì cấp quản lý phải trả lời được câu hỏi sau đây: Sự khác biệt nào được đánh giá cao? và Ai là người đánh giá cao sự khác biệt ấy?

Cấp quản lý sẽ dựa vào bộ phận marketing để tìm câu trả lời, vì marketing là mắt xích chủ yếu giữa công ty với đối thủ cạnh tranh và khách hàng tiềm năng. Thông qua việc nghiên cứu thị trường và liên tục tiếp xúc khách hàng, bộ phận marketing có cơ hội để nhận biết khách hàng cần gì và đánh giá cao cái gì. Kiến thức đó sẽ làm nền tảng, trọng tâm cho chiến lược doanh nghiệp cả ở cấp công ty lẫn phòng ban. Sau đây là những thông tin và vấn đề mà những nhà hoạch định chiến lược trông chờ vào công tác marketing:

* Các mối đe dọa cạnh tranh

* Các cơ hội phát sinh lợi nhuận

* Các lĩnh vực phát triển thị trường, chín muồi và suy tàn

* Các nhu cầu ẩn và rõ ràng của khách hàng

* Các ý tưởng phân phối và giá cả

Khi cung cấp thông tin này, những người làm công tác marketing không chỉ tham gia vào việc hoạch định chiến lược, mà còn triển khai các kế hoạch và chiến thuật ở nhiều cấp khác nhau: công ty, phòng ban, dòng sản phẩm. Ví dụ, chiến lược của Southwest Airlines là trở nên khác biệt nhờ giá vé thấp, khởi hành thường xuyên, phục vụ chu đáo và dịch vụ làm hài lòng khách hàng. Bộ phận marketing của công ty phải triển khai các kế hoạch xoay quanh chiến lược đó. Ở cấp công ty, họ phải truyền đạt được thông điệp của hãng hàng không Southwest đến với mọi hành khách: "Chúng tôi sẽ đưa quý vị đến nơi mà quý vị muốn đến, vào thời điểm và với mức giá mà quý vị muốn. Và quý vị sẽ cảm thấy hài lòng và thú vị với chuyến đi này". Ở bộ phận đường bay, bộ phận marketing phải xác định giá vé tối ưu cho mỗi tuyến đường, thời gian khởi hành làm hành khách hài lòng nhất, và các thông điệp quảng cáo khuyến khích mọi người chọn lựa Southwest cho một tuyến đường bay cụ thể của họ. Bộ phận marketing cũng phải kiểm tra khả năng kinh doanh của tuyến đường bay mới: nhu cầu đi lại giữa thành phố A và thành phố B là gì? Hãng hàng không nào hiện đang phục vụ tuyến đường đó? Khách hàng có sẵn lòng chọn một phương án khác không? Như vậy, bộ phận marketing phải tham gia vào nhiều hoạt động, tất cả đều nhằm mục đích phục vụ các mục tiêu chiến lược của công ty.

Nhiệm vụ chính yếu của một chiến lược marketing là phải trả lời được câu hỏi: Tại sao khách hàng nên mua sản phẩm (hay dịch vụ) của chúng ta chứ không phải của đối thủ cạnh tranh? Câu trả lời này sẽ trở thành trọng tâm của kế hoạch marketing cho sản phẩm hay dịch vụ của công ty.

Cũng như chiến lược toàn tổ chức, chiến lược marketing diễn ra ở nhiều cấp bậc trong một tổ chức (hình 1-2). Các công ty có quy mô hoạt động lớn thường lập chiến lược ở cấp độ công ty, phòng ban và dòng sản phẩm. Còn ở những công ty vừa và nhỏ, chiến lược có thể được lập ở cả ba cấp cùng một lúc. Thật vậy, một giám đốc sản phẩm khi triển khai một chiến lược thị trường ở một hãng nhỏ có thể đặt câu hỏi: “Chúng ta nên marketing sản phẩm này như thế nào?". Để trả lời được câu hỏi này cần phải có sự hiểu biết nhất định về lợi thế cạnh tranh của sản phẩm, hoặc về nhu cầu mà sản phẩm đáp ứng được hiệu quả hơn so với đối thủ cạnh tranh, xét từ quan điểm của khách hàng.

Chiến lược marketing cũng xác định những điều sau:

* Thị trường mục tiêu

* Sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ được định vị như thế nào để thu hút thị trường mục tiêu đó. Ví dụ: "Dịch vụ tư vấn của chúng ta cung cấp những kiến thức chuyên sâu và các giải pháp tiên tiến để giải quyết vấn đề".

* Thương hiệu của sản phẩm sẽ được quảng bá như thế nào. Thương hiệu sản phẩm là tên, thuật ngữ, ký hiệu, biểu tượng, thiết kế hay bất kỳ sự kết hợp nào trong những yếu tố này đặc trưng cho riêng sản phẩm cung cấp và làm nó khác biệt với đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, "Coca Cola" xác định một loại nước ngọt độc đáo có thành phần chính là cola.

Mọi nhà chiến lược đều phải hiểu được môi trường bên ngoài. Đối với những người làm marketing, điều này có nghĩa là nắm vững những vấn đề sau:

* Quy mô của thị trường mục tiêu, các đặc điểm nhân khẩu học và cách cư xử điển hình.

* Lợi ích chính của sản phẩm đề xuất dưới con mắt của khách hàng.

* Ước tính doanh thu, thị phần, và lợi nhuận mà sản phẩm đó có thể đem lại trong vài năm tới.

* Chiến lược marketing tổng quát theo bản chất.

Chiến lược marketing và vòng đời sản phẩm

Bất cứ sản phẩm hay dịch vụ nào cũng sẽ thay đổi theo thời gian và đi qua bốn giai đoạn trong vòng đời như được trình bày ở hình 1-3 gồm giới thiệu, phát triển, chín muồi và suy tàn.

Mỗi giai đoạn tượng trưng cho một thử thách riêng đối với những người làm công tác marketing - những người có trách nhiệm xây dựng chiến lược để đem lại doanh thu phù hợp với từng giai đoạn. Hãy xem trường hợp máy tính cá nhân. Khi những chiếc máy tính cá nhân đầu tiên xuất hiện vào cuối thập niên 1970, chỉ một bộ phận nhỏ dân số tỏ ra quan tâm, đó là các nhà công nghệ, các nhà toán học và những người say mê máy tính. Máy tính cá nhân lúc đó được bán theo bộ.

Apple và các nhà sản xuất khác đã giới thiệu các mô hình cải tiến giúp đơn giản hóa việc cài đặt và sử dụng. Những người viết phần mềm cung cấp các chương trình làm cho những chiếc máy này hữu ích hơn với nhiều chức năng đa dạng. Khi IBM nhảy vào cuộc chơi này năm 1981, thị trường máy tính nhanh chóng phát triển. Doanh thu toàn ngành tăng cao hơn mỗi quý, và nhiều đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện do bị hấp dẫn bởi thị trường này. Trước đó một thời gian dài, nhiều người đã có máy tính để bàn ở nơi làm việc và ở nhà, và cứ hai hoặc ba năm một lần chúng lại được thay thế bằng các mẫu mã mới. Máy tính cá nhân trên đà phát triển nhanh chóng trong vòng đời của nó.

Vào cuối thập niên 1990, chỉ hai mươi năm sau khi Apple giới thiệu máy Apple II, ngành công nghiệp máy tính cá nhân đã mang nhiều đặc điểm của một thị trường chín muồi: mức doanh thu trên đơn vị sản phẩm phát triển chậm lại do thị trường đã bão hòa, sự chống đối về giá cả từ phía khách hàng, mức độ cải tiến sản phẩm kỹ thuật giảm và khả năng sinh lợi cũng giảm theo. Máy tính cá nhân trở thành một sản phẩm tiêu dùng giống như tủ lạnh và ti vi. Trong giai đoạn này, những hãng nhỏ bị hất khỏi thương trường và chỉ có những nhà sản xuất quy mô lớn mới đủ sức trụ vững. Hewlett-Packard đã mua đối thủ Compaq để mở rộng quy mô sản phẩm nhằm gia tăng lợi nhuận, còn IBM lại bán mảng kinh doanh máy tính cá nhân của mình cho một nhà sản xuất Trung Quốc.

Chiến lược marketing phải thay đổi trong từng giai đoạn của vòng đời sản phẩm. Chúng ta cùng xem xét vấn đề này.

Giai đoạn giới thiệu

Trong giai đoạn này, một hoặc nhiều người tiên phong nỗ lực tập trung vào một thứ gì đó mới mẻ và còn xa lạ. Lúc này, marketing có hai nhiệm vụ: xây dựng ý thức về chủng loại sản phẩm và hướng dẫn khách hàng tiềm năng cách họ có thể sử dụng sản phẩm đó nhằm phục vụ lợi ích bản thân. Hãy xem lại trường hợp máy tính cá nhân. Vào cuối thập niên 1970, Apple, Atari, PET, Radio Shack, và các nhà tiên phong khác vừa quan tâm đến việc tạo lập thị trường, vừa thúc đẩy sản phẩm đặc biệt của họ. Việc tăng cường nhận thức và sự quan tâm vào máy tính cá nhân là điều tốt đẹp cho tất cả các đối thủ cạnh tranh. Khi gã khổng lồ IBM nhảy vào thị trường này vào năm 1981, mọi người vô cùng vui mừng vì sự tham gia của Big Blue(1) đem lại cho sản phẩm của họ tính hợp pháp và thu hút nhiều khách hàng hơn.

Tổn thất tài chính là chuyện thông thường trong giai đoạn khởi đầu này vì doanh thu nhanh chóng bị ngốn sạch bởi các chi phí phát triển sản phẩm liên tục, marketing và sản xuất.

Thách thức marketing trong giai đoạn khởi đầu là xây dựng ý thức về sản phẩm và có nhiều người dùng thử sản phẩm nhằm mục đích tạo ra sự phát triển mạnh mẽ hơn.

Giai đoạn phát triển

Một số sản phẩm trải qua giai đoạn phát triển vượt bậc. Doanh thu tăng vọt, kết thúc tình trạng thua lỗ trong giai đoạn khởi đầu. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, chỉ một phần nhỏ doanh thu đem lại lợi nhuận ròng. Lý do là vì lợi nhuận công ty (hay dòng sản phẩm) thu được lại phải tái đầu tư vào các khâu phát triển sản phẩm, xây dựng thương hiệu và mở rộng thị trường. eBay - một công ty lớn về bán đấu giá trực tuyến - là ví dụ điển hình cho trường hợp này.

eBay bắt đầu hoạt động vào năm 1995 như một doanh nghiệp hoạt động gia đình. Tuy nhiên, khái niệm mua bán qua sàn đấu giá trực tuyến hấp dẫn đến nỗi công ty phát triển rất nhanh chóng. Hình 1-4 cho thấy sự phát triển vũ bão này trong giai đoạn thành lập của công ty là 1996-2002. Hãy lưu ý rằng doanh thu ròng tăng rất chậm trong những năm 1997-1999, mặc dù doanh thu năm sau vẫn cao gấp đôi năm trước. Khi thiếu những thông tin khác, chúng ta có thể nghĩ rằng eBay quản lý lợi nhuận của mình không hiệu quả. Trong thực tế, eBay đã dùng dòng tiền phát sinh từ doanh thu để phát triển cơ sở hạ tầng trực tuyến, xây dựng một thương hiệu nổi tiếng và phát triển các loại hình bán đấu giá mới. eBay cũng tích cực đầu tư vốn để mở rộng phạm vi kinh doanh, thường bằng cách mua lại các công ty khác, nhờ đó ngăn chặn sự gia nhập thị trường của các đối thủ cạnh tranh.

Thách thức thị trường trong giai đoạn phát triển là chuyển từ việc xây dựng nhận thức về sản phẩm sang xây dựng thương hiệu. Vì các đối thủ cạnh tranh mới luôn bị hấp dẫn trước sự gia tăng doanh thu và lợi nhuận, nên bạn cần tập trung vào việc tối đa hóa sự phát triển của công ty. Để có thể tăng doanh thu, hãy mở rộng sản phẩm, chẳng hạn như sự giới thiệu iPod Mini giá thấp hơn năm 2005 của Apple.

Giai đoạn chín muồi

Cuối cùng, hầu hết các lĩnh vực kinh doanh và chủng loại sản phẩm đều đạt đến điểm chín muồi, thể hiện qua sự ổn định về số lượng nhà sản xuất, sự phát triển doanh thu trên đơn vị sản phẩm chững lại và tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu giảm. Trong giai đoạn chín muồi, thị trường của người bán nhường chỗ cho thị trường của người mua. Lợi nhuận giảm khi các nhà sản xuất cạnh

tranh với nhau để giành thị phần. Sự thay đổi sản phẩm chỉ dừng ở mức độ cải tiến chứ không có tính đột phá. Kinh phí chủ yếu được tập trung cho việc quảng cáo và giảm giá. Công ty nào cũng cố gắng giành giật thị phần từ các doanh nghiệp khác.

Lĩnh vực máy tính hiện đang tiến gần đến giai đoạn chín muồi, nếu không muốn nói là đang trong giai đoạn chín muồi. Các nhà sản xuất phần cứng và phần mềm liên tục cải tiến sản phẩm, nhưng điều đó không kích thích khách hàng từ bỏ loại máy họ đang sử dụng để chuyển sang các loại máy mới. Ngay cả Microsoft cũng nhận ra rằng những khách hàng vốn là công ty lớn cũng không thích phải thường xuyên cập nhật những phiên bản mới nhất của Microsoft. Những khách hàng này thấy rằng chi phí bỏ ra để mua và huấn luyện sử dụng những sản phẩm thay thế này chẳng đem lại lợi ích gì nhiều. Còn những người kinh doanh máy tính cá nhân phải dùng đến phương án giảm giá để kích thích mua hàng.

Cũng như các giai đoạn khác trong vòng đời sản phẩm, sự chuyển tiếp từ việc phát triển nhanh chóng sang chín muồi đòi hỏi sự thay đổi chiến lược của các nhà marketing - một chiến lược thừa nhận sự thay đổi giữa cung và cầu. Ở đây, công ty cố gắng tạo nên sự khác biệt về giá và bất kỳ đặc điểm mới nào mà nhân viên R&D (nghiên cứu và phát triển) của bạn tích hợp được vào sản phẩm chín muồi. Nếu quan sát ngành công nghiệp ô tô, bạn sẽ thấy chiến lược marketing trong giai đoạn. Chẳng hạn, trong thị trường Mỹ bão hòa, các nhà sản xuất xe hơi phải dùng đến phương án giảm giá để bán được hàng. Họ chào hàng các tính năng kỹ thuật mới như kỹ thuật OnStar GPS của GM. Họ cũng cung cấp các công nghệ mới để làm cho mình trở nên khác biệt.

"Mới và cải tiến" - có lẽ đó là cụm từ mà mọi người đã nghe hàng ngàn lần để mô tả các sản phẩm chín muồi. Quả thật, chiến lược trong giai đoạn chín muồi là cố gắng đem lại sinh khí cho thương hiệu nhằm mục đích tăng doanh thu. Hình 1-5 trình bày mục tiêu hồi sinh thương hiệu. Nó chỉ ra các giai đoạn khởi đầu, phát triển nhanh chóng và chín muồi, cũng như giai đoạn bắt đầu suy tàn đối với một thương hiệu cụ thể. Đường tô đậm biểu diễn những gì mà các nhà chiến lược doanh nghiệp và marketing đã làm thông qua một số hình thức hồi sinh thương hiệu với mục đích giúp thương hiệu phát triển trở lại. Sau đây là một số ví dụ về việc hồi sinh sản phẩm:

* Máy tính xách tay truyền thống được hỗ trợ thêm các chức năng vô tuyến.

* Ứng dụng GPS trong các loại xe chở khách.

* Các thành phần chống vôi răng được bổ sung cho kem đánh răng truyền thống.

* Những ứng dụng mới cho một sản phẩm đã sản xuất từ lâu.

Vai trò của marketing trong chiến lược hồi sinh thương hiệu thể hiện ở hai khía cạnh:

1. Hợp tác với các nhà phát triển sản phẩm để xác định xem khách hàng đánh giá cao điều gì và sẵn sàng trả tiền cho cái gì.

2. Truyền đạt cho khách hàng về giá trị lớn hơn mà sản phẩm mới đem lại.

Thách thức lớn nhất trong một chiến lược hồi sinh thương hiệu là thực hiện bước đầu tiên trong những nhiệm vụ này. Thật dễ có cái nhìn thiển cận về "cải tiến" sản phẩm. Sai lầm thường thấy ở

các nhà quản lý là họ luôn cho rằng mình biết rõ nhu cầu của khách hàng dựa trên những đặc điểm mà phòng R&D đề xuất trong khi thực tế khách hàng chẳng hề đánh giá cao những đặc điểm ấy. Các nhà quản lý sẵn sàng bỏ ra hàng triệu đô la để quảng cáo cho những đặc điểm gây khác biệt, thế nhưng khách hàng lại chẳng mảy may quan tâm.

Chẳng hạn, vào đầu thập niên 1990, một số nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản vô cùng phấn khích về khả năng sản xuất linh hoạt của mình nên cho phép khách hàng được quyền lựa chọn nhiều phương án lắp ráp khác nhau về bánh lái, hệ thống âm thanh, thảm sàn… Sự đa dạng quả là không thể tin được, nhưng đó lại chính là vấn đề rắc rối. Nhiều chọn lựa đã không được đánh giá cao và trong thực tế thì khách hàng đã nhìn nhận chúng một cách tiêu cực. Những gì họ muốn chỉ là một tập hợp các phương án lựa chọn đơn giản.

Thách thức marketing trong giai đoạn chín muồi bao gồm nhu cầu bảo vệ thị phần thông qua việc tăng cường quảng bá, giảm chi phí sản xuất, loại bỏ các điểm yếu kém trong sản phẩm, và thúc đẩy thành công các thương hiệu hiện tại bằng việc mở rộng thương hiệu.

Giai đoạn suy tàn

Bất cứ sản phẩm hay dịch vụ nào rồi cũng sẽ có lúc suy tàn. Ở giai đoạn này, doanh số đơn vị sản phẩm giảm liên tục. Có hai nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng suy tàn này. Thứ nhất là vì kỹ thuật lỗi thời. Ví dụ: Từ đầu thập niên 1950, doanh số đèn chân không giảm nhanh vì sự ra đời của bóng bán dẫn với nhiều tiện ích hơn. Ngày nay, đèn chân không chỉ tồn tại trong một vài ứng dụng chuyên biệt. Lý do thứ hai liên quan đến hành vi của khách hàng. Các nhà sản xuất áo veste nam đã bị điêu đứng trong những năm gần đây do sự thông thoáng trong quy định về trang phục công sở. Doanh thu máy may và vải cũng giảm khi phụ nữ ngày càng tham gia nhiều vào lực lượng lao động, bởi vì đa phần những người phụ nữ khi đi làm sẽ không còn đủ thời gian và sức lực để tự may quần áo như trước đây.

Thách thức marketing trong giai đoạn suy tàn liên quan đến yêu cầu phát triển công dụng mới cho sản phẩm cũ và giới thiệu sản phẩm này đến những thị trường mới, ví dụ như ở các nước đang phát triển. Một công ty thực phẩm châu Âu đã làm điều này với sản phẩm dành cho trẻ em. Vì tỷ lệ sinh sản ở các nước châu Âu và Bắc Mỹ - thị trường chính ban đầu của công ty - ngày càng giảm, nên công ty đã chuyển sang thị trường châu Phi, nơi mà sản phẩm thông thường này được đánh giá cao. Và nhiệm vụ của các nhà marketing là phải làm sao để gặt hái từ thương hiệu này càng nhiều lợi nhuận càng tốt.

Không phải tất cả mọi sản phẩm và dịch vụ đều có thể được xác định một cách đơn giản thông qua phương pháp vòng đời này. Tuy nhiên, vòng đời là một công cụ hữu ích để dự báo những thách thức trong tương lai và đánh giá cách phản ứng của bạn. Hãy nhìn lại sản phẩm và dịch vụ của công ty bạn, liệu chúng đang ở giai đoạn nào trong vòng đời sản phẩm? Bộ phận marketing của bạn đang làm gì để cải thiện doanh số và lợi nhuận?

Tóm tắt

* Chiến lược cạnh tranh liên quan đến việc tạo dựng những đặc điểm khác biệt được khách hàng đánh giá cao.

* Khi lập chiến lược, cấp quản lý phải xác định sự khác biệt nào được đánh giá cao và đối tượng khách hàng nào đánh giá cao sự khác biệt ấy.

* Chiến lược marketing phải phù hợp với chiến lược của công ty. Người lập chiến lược marketing cần trả lời câu hỏi: Tại sao khách hàng lại mua sản phẩm (hay dịch vụ) của chúng ta chứ không phải của đối thủ cạnh tranh?

* Chiến lược marketing xác định thị trường mục tiêu, sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ được định vị như thế nào, và nó sẽ được quảng bá thương hiệu ra sao?

* Một sản phẩm mới thường sẽ đi qua bốn giai đoạn của vòng đời sản phẩm: giới thiệu, phát triển, chín muồi và suy tàn. Mỗi giai đoạn tượng trưng cho một thách thức khác nhau đối với những người làm công tác marketing.

* Trong giai đoạn giới thiệu, nhiệm vụ của bộ phận marketing là xây dựng ý thức về loại sản phẩm và hướng dẫn khách hàng tiềm năng về cách họ có thể dùng sản phẩm mới để phục vụ cho lợi ích của mình.

* Những sản phẩm và dịch vụ nào trải qua một giai đoạn phát triển nhanh chóng về doanh thu trên đơn vị sản phẩm sẽ thu hút các đối thủ cạnh tranh. Thách thức trong giai đoạn này là xây dựng thương hiệu.

* Trong giai đoạn chín muồi, thị trường của người bán nhường chỗ cho thị trường của người mua. Lợi nhuận giảm do các nhà sản xuất tranh đấu với nhau để giành thị phần lớn hơn. Các nhà marketing phải đương đầu với thách thức hồi sinh thương hiệu.

* Suy tàn là giai đoạn cuối cùng của vòng đời sản phẩm. Trong giai đoạn này, doanh thu của sản phẩm liên tục giảm, các nhà marketing nỗ lực cải thiện công dụng mới cho các sản phẩm cũ của họ, tìm thị trường mới, hoặc gặt hái càng nhiều lợi nhuận càng tốt khi vòng đời sản phẩm sắp đến hồi kết thúc.

Lập kế hoạch marketing

Hãy lập kế hoạch làm việc và làm theo kế hoạch đó" - đây là một quy tắc làm việc có thể giúp bạn thành công trong nhiều hoạt động, kể cả trong lĩnh vực marketing. Chương này sẽ giải thích kế hoạch marketing cùng các yếu tố liên quan.

Từ chiến lược đến kế hoạch

Kế hoạch marketing vạch ra chiến dịch nhằm mục đích đáp ứng một chiến lược thị trường của công ty. Ở cấp phòng ban hay cấp sản phẩm, kế hoạch này nhằm mục đích chuyển một khái niệm sản phẩm hay dịch vụ thành việc cung cấp thành công, đáp ứng được nhu cầu của các khách hàng mục tiêu và đáp ứng nguyện vọng về doanh thu, thị phần… của công ty. Kế hoạch này xác định cụ thể những gì công ty sẽ thực hiện khi tung sản phẩm mới ra thị trường và hỗ trợ các sản phẩm đã sản xuất từ lâu. Kế hoạch marketing còn tính toán thời gian cho các hoạt động bán hàng và quảng cáo, các chiến lược về giá cả và các nỗ lực phân phối. Kế hoạch này cũng đề

cập đến cách thức kiểm soát kế hoạch và đánh giá kết quả. Các kế hoạch marketing cần được bảo mật để đối thủ cạnh tranh không thể lợi dụng thông tin của họ.

Hầu hết các kế hoạch marketing của công ty hay của một dòng sản phẩm nào đó đều hội tụ những phần sau:

* Phần tóm tắt chung về hoạt động của công ty

* Mục lục

* Tóm tắt tình hình hiện tại. Bao gồm tất cả các dữ liệu liên quan, kể cả phân tích SWOT (phân tích về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và các mối đe dọa).

* Đánh giá trọng tâm về cơ hội thị trường. Bao gồm một báo cáo về các phân khúc thị trường mục tiêu, đánh giá khách hàng và nhu cầu, cũng như các thách thức cạnh tranh mà công ty và các sản phẩm (hoặc một dòng sản phẩm cụ thể) phải đối mặt.

* Các mục tiêu tài chính và marketing. Các mục tiêu tài chính thường được trình bày theo hình thức tăng doanh thu lũy tiến và lợi nhuận mong đợi vào cuối thời kỳ hoạch định. Các mục tiêu marketing được trình bày theo doanh số bán trên đơn vị sản phẩm và thị phần.

* Tóm tắt chiến lược marketing của công ty. Phần tóm tắt này xác định thị trường mục tiêu và chỉ ra cách sản phẩm hay dòng sản phẩm được định vị, phân phối và định giá. Nó cũng liệt kê các hoạt động cụ thể nhằm đạt được mục tiêu đã định. Những hoạt động này có thể bao gồm việc tái tổ chức lực lượng bán hàng, hạ giá cho khách hàng, chiến dịch quảng cáo toàn quốc, chương trình gửi thư trực tiếp, v.v.

* Ngân sách marketing hàng tháng.

* Dự báo doanh thu và doanh số bán trên đơn vị sản phẩm hàng tháng.

* Kế hoạch giám sát và đánh giá các kế hoạch hành động đang diễn tiến và vào cuối thời kỳ kế hoạch.

Thực hiện kế hoạch thông qua marketing hỗn hợp

Kế hoạch marketing bắt đầu bằng việc xác định đối tượng khách hàng tiềm năng (sẽ được đề cập chi tiết hơn ở phần sau), sau đó áp dụng lý thuyết marketing hỗn hợp (marketing mix) để tiếp cận với đối tượng khách hàng này.

Lý thuyết này do McCarthy xây dựng, còn được gọi là quy tắc 4P, bao gồm: Product - Thiết kế và xây dựng chiến lược sản phẩm; Price - Chiến lược giá; Promotion - Xúc tiến sản phẩm và hỗ trợ bán hàng và Place - Thiết lập kênh phân phối (xem hình 2-1). Đây là những công cụ mà bạn có thể sử dụng để theo đuổi các mục tiêu của mình trong thị trường mà bạn nhắm đến.

Sản phẩm

Phần trọng tâm của lý thuyết marketing hỗn hợp chính là sản phẩm (dịch vụ), những gì mà công ty cung cấp cho khách hàng như máy giặt, xe hơi, vật dụng trang trí nội thất,… hoặc chính sách bảo hiểm nhân thọ, dịch vụ Internet băng thông rộng,… Sự cung cấp này còn bao gồm các khía cạnh vật chất, cũng như các yếu tố trừu tượng hơn như bảo hành, phương án chọn lựa và dịch vụ hậu mãi.

Bạn có thể phân biệt các sản phẩm theo lý tính hoặc thông qua các dịch vụ mà công ty bạn cung cấp để hỗ trợ sản phẩm đó. Những khác biệt lý tính của sản phẩm bao gồm:

* Hình thức - kích cỡ, hình dáng, cấu trúc vật chất.

* Các đặc điểm - ví dụ: một công cụ xử lý văn bản mới.

* Chất lượng hiệu suất - mức độ mà các đặc tính chính của sản phẩm phát huy được.

* Chất lượng hoạt động - mức độ mà tất cả các đơn vị của sản phẩm đều hoạt động như nhau.

* Tính bền - tuổi thọ hoạt động dự kiến của sản phẩm dưới các điều kiện và áp lực tự nhiên.

* Độ tin cậy - khả năng sản phẩm không bị trục trặc hay hư hỏng.

* Khả năng sửa chữa - khả năng sản phẩm có thể sửa chữa nếu bị hư hỏng.

* Phong cách - ấn tượng và cảm giác về sản phẩm.

* Thiết kế - cách mà tất cả các đặc tính nêu trên phối hợp với nhau (dễ sử dụng, đẹp mắt, bền).

Bạn cũng có thể phân biệt sản phẩm bằng các đặc điểm khác biệt về dịch vụ như sau:

* Dễ đặt hàng - mức độ mà khách hàng dễ đặt mua sản phẩm.

* Giao hàng - mức độ giao sản phẩm nhanh chóng và chính xác.

* Lắp đặt - mức độ thực hiện tốt công việc để làm cho sản phẩm có thể sử dụng tại nơi chỉ định.

* Huấn luyện khách hàng - bất cứ thứ gì công ty cung cấp để huấn luyện khách hàng sử dụng sản phẩm.

* Tư vấn khách hàng - bất cứ điều gì công ty tư vấn hay các dịch vụ nghiên cứu cho khách hàng.

* Bảo dưỡng và sửa chữa - mức độ công ty giúp khách hàng duy trì sản phẩm hoạt động tốt.

Trong thực tế, việc thiết kế một sản phẩm sẽ dựa trên sự hiểu biết sâu sắc về những nhu cầu, mong muốn và khả năng sẵn sàng chi trả của khách hàng kết hợp với việc nghiên cứu thị trường.

Phân phối

Việc phân phối đề cập đến địa điểm bán hàng và đưa sản phẩm hay dịch vụ đến với khách hàng. Địa điểm phân phối có thể là một cửa hàng bán lẻ, một mạng lưới phân phối toàn quốc, một website thương mại điện tử, hay một catalog gửi trực tiếp đến khách hàng. Việc cung cấp sản phẩm đến nơi và vào thời điểm mà khách hàng yêu cầu là một trong những khía cạnh quan trọng nhất của bất kỳ kế hoạch marketing nào.

Chúng ta hãy xem thành công của Amazon.com và Dell. Thông qua một trang web trên Internet, Amazon.com đã đem lại sự tiện lợi cho khách hàng bằng cách cung cấp dịch vụ giao sách và các mặt hàng khác trong suốt 24 giờ một ngày, 7 ngày trong tuần. Thay vì người mua sách phải cất công đến hiệu sách và chọn một cuốn sách trong hàng ngàn cuốn trưng bày trên kệ, thì Amazon.com đã đưa ra một giải pháp thay thế giúp họ tiết kiệm thời gian và tăng khả năng chọn lựa sản phẩm. Mặc dù khách hàng của Amazon.com đã bỏ lỡ thú vui đến hiệu sách tìm kiếm và lật từng trang sách theo cách truyền thống, nhưng hệ thống phân phối qua mạng của Amazon.com lại đem đến cho họ điều mà các hiệu sách khó có thể làm được - đó là những ý kiến đánh giá của khách hàng trên mạng.

Hãng máy tính Dell lại là ví dụ điển hình khác về sự thành công trong việc thiết lập hệ thống phân phối. Trong khi các đối thủ vẫn làm theo phương pháp truyền thống là phân phối thông qua các cửa hàng bán lẻ và các đại lý, thì Dell đã bỏ qua khâu trung gian mà quyết định bán trực tiếp cho khách hàng. Chiến lược này đã đem lại cho công ty thế thượng phong so với các đối thủ cạnh tranh trong cuộc chiến kinh doanh máy tính cá nhân. Hơn nữa, điều này còn cho phép Dell:

* Nắm bắt thông tin khách hàng. Những thông tin này có thể bị bỏ qua nếu áp dụng các hình thức phân phối khác.

* Thực hiện cơ chế sản xuất theo đơn đặt hàng. Đây là một yếu tố tạo sự khác biệt trong một lĩnh vực mà các sản phẩm cạnh tranh đều tương tự như nhau.

* Bảo đảm sản phẩm luôn có sẵn.

Hầu như các công ty đều có nhiều kênh phân phối để giao dịch với khách hàng. Kênh phân phối càng nhiều, càng hiệu quả thì cơ hội bán hàng càng lớn. Hãy xem ví dụ về cách tận dụng nhiều kênh phân phối của nhà xuất bản bộ sách "Cẩm nang kinh doanh Harvard" này (hình 2-2). Nhà xuất bản sẽ dùng lực lượng bán hàng để tạo ra những không gian trưng bày trong hiệu sách và sẽ bán thông qua Amazon.com. Lực lượng bán hàng này cũng sẽ bán sách cho các nhà bán sỉ sách, và số sách đó sẽ được cung cấp cho các nhà sách độc lập. Bên cạnh đó, nhà xuất bản sẽ bán trực tiếp một lượng sách lớn cho các doanh nghiệp và câu lạc bộ sách. Ngoài ra, bộ phận phụ trách bản quyền cũng sẽ bán bản quyền chuyển ngữ bộ sách này cho những nhà xuất bản không dùng tiếng Anh trên khắp thế giới. Cuối cùng, thông qua website thương mại điện tử của mình, nhà xuất bản sẽ bán trực tiếp cho khách hàng cuối cùng, để tránh những người trung gian và phần chiết khấu phải chi cho họ.

Có nhiều cách để đưa sản phẩm hay dịch vụ đến với khách hàng. Một công ty theo định hướng thị trường có thể áp dụng nhiều cách khác nhau để tiến hành công việc mà không gây mâu thuẫn giữa các kênh phân phối.

Công ty bạn sử dụng hình thức phân phối nào trong các kế hoạch marketing của mình? Liệu đó có phải là phương án tối ưu để thu hút khách hàng và tạo ra doanh số, cũng như lợi nhuận mà bạn mong đợi? Hãy xem xét cẩn thận, vì yếu tố phân phối này sẽ có sức tác động mạnh mẽ đến công tác marketing.

Giá bán

Giá bán là chi phí khách hàng phải bỏ ra để đổi lấy sản phẩm hay dịch vụ của nhà cung cấp. Việc định giá trong một môi trường cạnh tranh không những vô cùng quan trọng mà còn mang tính thách thức. Nếu đặt giá quá thấp, nhà cung cấp sẽ phải tăng số lượng bán trên đơn vị sản phẩm theo chi phí để có lợi nhuận. Nếu đặt giá quá cao, khách hàng sẽ dần chuyển sang đối thủ cạnh tranh. Quyết định về giá bao gồm điểm giá, giá niêm yết, chiết khấu, thời kỳ thanh toán, v.v.

Trong các thị trường tự do và cạnh tranh, việc định giá là trọng tâm của hầu hết mọi giao dịch. Khi khách hàng thấy rằng giá trị của một sản phẩm tương xứng với giá đã định, khách hàng sẽ thực hiện ngay giao dịch mua bán mà bỏ qua các lựa chọn khác. Như vậy, việc tăng hay hạ giá sẽ điều chỉnh số lượng đơn vị sản phẩm cần bán. Điều này ảnh hưởng đến vòng đời sản phẩm. Nhà cung cấp có thể định giá cao hơn khi sản phẩm được nhìn nhận là mới lạ, độc đáo và không có sản phẩm thay thế nào hữu hiệu bằng. Nhưng ở giai đoạn chín muồi của vòng đời sản phẩm, nhà cung cấp thường giảm giá thành vì các sản phẩm thay thế và đối thủ cạnh tranh xuất hiện ngày càng nhiều.

Nhìn chung, nhà cung cấp sẽ linh hoạt hơn trong việc định giá khi sản phẩm hay dịch vụ của họ có tính độc đáo, chẳng hạn như một cây đàn ghita sản xuất theo đơn đặt hàng hay một chiếc xe hơi thể thao MG đời 1962 đã được phục hồi. Đối với những sản phẩm thông dụng hay phổ biến, sự linh hoạt sẽ kém hơn vì khách hàng đã có nhiều sự chọn lựa và so sánh. Nếu nhà cung cấp định giá cao hơn thị trường chung, việc bán hàng sẽ trở nên khó khăn, còn nếu họ hạ giá quá thấp thì số lượng hàng bán tạm thời tăng lên, nhưng sẽ chững lại khi các đối thủ cạnh tranh cũng hạ giá.

Một số nhà cung cấp đã thành công trong việc duy trì giá thành cao bằng cách bổ sung cho các sản phẩm rất bình thường của họ những ưu điểm về sự độc đáo, chất lượng hay sự mới lạ. Phương pháp này đặc biệt phổ biến trong ngành công nghiệp mỹ phẩm.

Dù công ty bạn định giá sản phẩm hay dịch vụ ở mức độ nào, thì giá đó cũng là một yếu tố quan trọng trong marketing hỗn hợp và sẽ có tác động đến kết quả kinh doanh. Bạn có thể đặt giá cho bất kỳ mục tiêu nào sau đây: tăng số hàng bán theo đơn vị sản phẩm, tăng lợi nhuận, hay tăng thị phần; đánh bại đối thủ cạnh tranh; hoặc ngăn không cho đối thủ cạnh tranh xâm phạm lãnh địa của bạn. Những sản phẩm mới luôn được thiết kế theo các mục tiêu về giá cụ thể như thế này.

Hỗ trợ bán hàng

Đây là yếu tố cuối cùng, nhưng cũng là yếu tố khó mô tả nhất trong marketing hỗn hợp. Hỗ trợ bán hàng là tất cả các hoạt động nhằm đảm bảo rằng khách hàng nhận biết về sản phẩm hay dịch vụ của bạn, có ấn tượng tốt về chúng và thực hiện giao dịch mua bán thật sự. Những hoạt động này bao gồm quảng cáo, catalog, quan hệ công chúng và bán lẻ, cụ thể là quảng cáo trên truyền hình, đài phát thanh, báo chí, các bảng thông báo, đưa sản phẩm vào phim ảnh, tài trợ cho các

chương trình truyền hình và các kênh phát thanh được đông đảo công chúng theo dõi, tài trợ cho các chương trình dành cho khách hàng thân thiết, bán hàng qua điện thoại, bán hàng qua thư trực tiếp, giới thiệu sản phẩm tận nhà, gởi catalog cho khách hàng, quan hệ công chúng v.v.

Có rất nhiều hình thức xúc tiến sản phẩm và hỗ trợ bán hàng nên rất khó đề cập tất cả trong khuôn khổ cuốn sách này. Bạn chỉ cần xác định rằng: cùng với nghiên cứu thị trường, việc xúc tiến sản phẩm và hỗ trợ bán hàng chính là mắt xích truyền thông quan trọng giữa công ty bạn và khách hàng mà bạn nhắm đến.

Kiểm soát việc thực hiện kế hoạch

Ngay cả khi bạn đã chuẩn bị sẵn sàng với một kế hoạch chặt chẽ, nguồn lực đầy đủ, và tất cả các kỹ năng phù hợp, thì bạn vẫn phải đối mặt với những bất ngờ trong quá trình thực hiện kế hoạch marketing của mình. Sau đây là một vài ví dụ về những bất ngờ mà công ty bạn có thể trải qua:

* Nhu cầu của khách hàng thấp hơn kết quả nghiên cứu thị trường mà bạn lấy làm cơ sở để hoạch định mọi kế hoạch marketing hoặc sản xuất của mình.

* Khách hàng sử dụng sản phẩm hay dịch vụ là do tình cờ, ngẫu nhiên chứ không phải là sự chủ động.

* Một đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện và bất ngờ tấn công bằng một sản phẩm mới khiến mọi người kinh ngạc.

* Chi phí của chiến dịch quảng cáo cao hơn ước tính.

Việc kiểm tra và giám sát thường xuyên các hoạt động marketing có thể giúp công ty đáp ứng hiệu quả các sự cố ngoài mong đợi này. Bảng 2-1 trình bày bốn hình thức kiểm soát công tác marketing và giải thích rõ người chịu trách nhiệm, lý do lựa chọn từng hình thức kiểm soát cụ thể, và cách thực hiện các biện pháp kiểm soát này. Cần lưu ý rằng nhiều mục trong cột "Cách kiểm soát" mang tính định lượng, ví dụ như tỷ lệ chi phí marketing so với doanh thu, khả năng sinh lời của sản phẩm trong khu vực, v.v. Những dữ liệu này thể hiện những thông số chính của hiệu suất hoạt động.

Tóm tắt

* Một kế hoạch marketing trình bày chính xác những gì công ty sẽ làm khi tung các sản phẩm mới ra thị trường và hỗ trợ các sản phẩm đã sản xuất từ lâu. Nó tính toán thời gian cho các hoạt động bán hàng và quảng bá, các chiến lược về giá và nỗ lực phân phối. Kế hoạch này cũng đề cập đến cách thức kiểm soát kế hoạch và đánh giá kết quả.

* Một kế hoạch marketing dựa trên việc xác định khách hàng mục tiêu và các yếu tố của marketing hỗn hợp, hay còn gọi là quy tắc 4 P.

* Sản phẩm là những gì mà một công ty cung cấp cho khách hàng. Sản phẩm bao gồm cả các khía cạnh lý tính lẫn các yếu tố vô hình.

* Thiết lập kênh phân phối đề cập đến địa điểm bán hàng và phân phối sản phẩm hay dịch vụ. Kênh phân phối có thể là một cửa hàng bán lẻ, một mạng lưới phân phối toàn quốc, một website thương mại điện tử, một catalog gửi trực tiếp đến khách hàng hay những hình thức phân phối khác.

* Giá là chi phí mà khách hàng phải bỏ ra để đổi lấy sản phẩm của nhà cung cấp. Trong các thị trường tự do và cạnh tranh, giá bán chính là công cụ điều chỉnh mức cầu của khách hàng. Nhìn chung, nhà cung cấp linh hoạt hơn trong việc định giá khi sản phẩm hay dịch vụ của họ có tính độc đáo, và ít linh hoạt hơn khi mặt hàng mà họ cung cấp là hàng hóa thông thường hoặc phổ biến.

* Quảng bá là các hoạt động truyền thông với mục đích làm cho khách hàng nhận biết và có ấn tượng tốt đẹp về sản phẩm hay dịch vụ của công ty, và thực hiện giao dịch mua bán thật sự.

Nghiên cứu thị trường

Hoạt động kinh doanh của công ty bạn có đang trên đà phát triển không? Các sản phẩm hay dịch vụ của bạn có làm hài lòng khách hàng không? Doanh thu của bạn có ngày một tăng cao không? Nếu bạn trả lời "Có" cho những câu hỏi này thì công việc kinh doanh của bạn thật khả quan.

Nhưng bạn đừng chủ quan hy vọng rằng thời kỳ tốt đẹp đó sẽ kéo dài mãi vì thị hiếu, nhu cầu của khách hàng sẽ thay đổi theo thời gian. Các đối thủ cạnh tranh sẽ tìm cách thu hút khách hàng bằng những sản phẩm, dịch vụ mới, hoặc khách hàng sẽ nhận ra những nhu cầu mới mà trước đó họ chưa nhận biết được.

Sự tồn tại và phát triển lâu dài của mọi hoạt động kinh doanh luôn bắt nguồn từ việc khai thác thành công các cơ hội thị trường mới. Những cơ hội này được nhận biết bằng cách lắng nghe và tìm hiểu. Lắng nghe và tìm hiểu là những kỹ năng tổ chức thiết yếu nhằm phân biệt người thắng kẻ bại. Đó là những gì công ty phải làm để hiểu khách hàng và đối thủ cạnh tranh, cũng như để xác định các cơ hội của thị trường.

Trước đây, việc tìm hiểu và lắng nghe là chức năng của marketing thông qua việc nghiên cứu thị trường chính thức và phân tích dữ liệu khách hàng. Nhưng ngày nay, việc này đã trở thành trách nhiệm chung của tất cả mọi cá nhân, mọi phòng ban. Khách hàng luôn thể hiện nhu cầu, thị hiếu, mong muốn, còn nhiệm vụ của tất cả mọi người là phải cố gắng nắm bắt những biểu hiện đó. Nghiên cứu thị trường chính thức chỉ là một trong nhiều cách để thực hiện công việc này. Nhân viên bán hàng tiếp xúc với khách hàng mỗi ngày và mỗi cuộc tiếp xúc ấy là một cơ hội để lắng nghe và tìm hiểu. Các nhà phát triển sản phẩm nói chuyện với những người sử dụng đầu tiên - những người thường thay đổi các sản phẩm quen thuộc để đáp ứng nhu cầu đặc biệt của họ. Các nhân viên bảo hành lại có thể nắm bắt yêu cầu, nguyện vọng cũng như những điểm không hài lòng của khách hàng khi thực hiện dịch vụ bảo hành.

Chương này sẽ trình bày việc lắng nghe và tìm hiểu hiện hữu dưới nhiều hình thức khác nhau. Khó khăn ở đây là tạo ra một bức tranh có bố cục chặt chẽ từ nhiều mảng kiến thức rời rạc. Sự am hiểu khách hàng và hiểu biết thị trường như những mảnh nhỏ trong trò chơi ghép hình - nếu đứng biệt lập thì chúng sẽ trở nên vô nghĩa. Nhưng khi bạn ráp các mảnh này lại đúng cách thì bức tranh đầy đủ ý nghĩa sẽ hiện ra.

Nghiên cứu thị trường chính thức

Nghiên cứu thị trường đề cập đến việc thu thập và phân tích chính thức các dữ liệu bên ngoài có liên quan đến công việc kinh doanh của một công ty nhằm giúp công ty có thể đưa ra những quyết định kinh doanh hiệu quả hơn. Theo Vincent Barabba và Gerald Zaltman thì nghiên cứu thị trường là: "quy trình lắng nghe tiếng nói của thị trường và chuyển tải thông tin về thị trường ấy vào công việc quản lý phù hợp". Nghiên cứu thị trường có thể đơn giản như đưa một thẻ góp ý cho khách hàng, hoặc phức tạp như một cuộc khảo sát mẫu trên toàn quốc đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng từ các câu hỏi khảo sát, kỹ thuật lấy ý kiến đến việc phân tích thống kê dữ liệu cuối cùng. Có sáu phương pháp nghiên cứu thị trường chính thức sau:

* **Quan sát trực tiếp.** Hãy quan sát những sản phẩm hay dịch vụ mà khách hàng đang mua và cách khách hàng sử dụng chúng. Hãy quan tâm đặc biệt đến những khó khăn mà khách hàng gặp phải khi dùng các sản phẩm và dịch vụ thông dụng. Những khó khăn này có thể đại diện cho các cơ hội thị trường. Nhân viên bán hàng là những người có điều kiện tốt nhất để nghiên cứu bằng phương pháp quan sát.

* **Thử nghiệm.** Một công ty sản xuất thực phẩm đóng gói giới thiệu loại sản phẩm mới ở các mức giá khác nhau với các kích thước bao bì khác nhau và trưng bày mẫu trong một số cửa hàng được chọn. Sau đó, công ty sẽ ghi nhận phản ứng của khách hàng để điều chỉnh giá cả và kích thước bao bì phù hợp trước khi chính thức tung sản phẩm ra thị trường.

* **Thu thập và phân tích dữ liệu mua hàng.** Sự phát triển của công nghệ thông tin và mã vạch đã giúp các công ty có thể lưu giữ thông tin về nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chẳng hạn, bằng cách truy tìm dữ liệu bán hàng trên máy tính, một siêu thị có thể xác định chính xác và nhanh chóng mức độ ưa chuộng của khách hàng về các loại nước ngọt có gas. ScrubaDub - một hệ thống rửa xe ở Boston - đã lưu mã vạch xe của khách hàng để xác định tần số sử dụng, cũng như để có hình thức khuyến mãi cho khách hàng trung thành. Các công ty gửi thư trực tiếp như Lands' End lại đi một bước xa hơn khi khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng nhằm xác định những khách hàng nào nên nhận catalog hay hàng cung cấp đặc biệt.

* **Nghiên cứu khảo sát.** Các cuộc khảo sát được sử dụng để thăm dò ý kiến của khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng thường xoay quanh các vấn đề: sự hài lòng, thị hiếu, phản đối về giá, kiến thức về sản phẩm và dịch vụ, v.v. Các cuộc khảo sát mẫu sẽ được tiến hành trên một nhóm khách hàng mẫu đại diện cho thị trường mục tiêu. Quy mô nhóm khách hàng mẫu càng lớn thì kết quả thu được càng chính xác và có độ tin cậy cao.

* **Các nhóm trọng điểm.** Nhóm trọng điểm là một nhóm người được mời để thảo luận về sản phẩm, dịch vụ, nhận thức của họ về một công ty cụ thể, hoặc thậm chí là các vấn đề chính trị… theo hướng dẫn của một người trung gian đã được đào tạo. Người trung gian này có thể hỏi các thành viên trong nhóm tập trung, chẳng hạn như: "Anh chị cảm thấy thế nào về việc giá xăng tăng?", "Anh chị nghĩ các nhà sản xuất xe hơi nên làm gì để giảm thiểu những ảnh hưởng tiêu cực từ việc tăng giá này?", "Nhà sản xuất xe hơi nào có nhiều khả năng nhất trong việc giải quyết hiệu quả vấn đề này?",…

* **Phỏng vấn những khách hàng không hài lòng và bị mất quyền lợi.** Khong ai mong muốn phải đón nhận những thông tin xấu cả, nhưng bạn có thể thu thập được nhiều thông tin từ việc

phỏng vấn những khách hàng không hài lòng và bị mất quyền lợi hơn so với những người khác. Khách hàng tiềm năng có thể cho bạn biết họ muốn những gì, nhưng chưa có gì bảo đảm rằng họ sẽ bỏ tiền ra để mua sản phẩm đó. Những khách hàng hài lòng có thể cho bạn biết họ chờ đợi gì từ sản phẩm của bạn, nhưng bạn cũng đã dự đoán được điều này rồi. Trong khi đó, những khách hàng không hài lòng và mất quyền lợi có thể chỉ ra những điểm yếu, những gì không thỏa đáng của các sản phẩm và dịch vụ mà bạn cung cấp.

Bên cạnh đó, bạn có thể thu thập thêm nhiều dữ liệu thị trường thông qua các nguồn tài liệu phổ biến như các ấn bản của chính phủ, dữ liệu điều tra dân số, tạp chí thương mại, các buổi triển lãm thương mại và Internet. Những công ty nhỏ, nếu thiếu vốn để tổ chức một phòng nghiên cứu độc lập, có thể tận dụng những nguồn này. Tuy nhiên, với một số nghiên cứu đặc thù, công ty có thể phải mua các dịch vụ nghiên cứu hoặc, nếu cần phải tiến hành nghiên cứu theo yêu cầu riêng, công ty có thể thuê các nguồn lực bên ngoài để thực hiện theo một mức phí nhất định nào đó đã được hai bên nhất trí.

Khả năng nắm bắt thị trường của siêu thị Tesco

Tesco - một hệ thống siêu thị hàng đầu ở Anh đã chứng tỏ được sự nhạy bén và linh động trong việc thu thập và sử dụng thông tin khách hàng. Bằng cách khai thác dữ liệu khách hàng thông qua các thẻ khách hàng thân thiết, Tesco đã hiểu thêm về nhu cầu, sự hài lòng của khách hàng đối với các sản phẩm hiện tại, cũng như khám phá thêm nhiều cơ hội bán hàng mới. Tesco đã sử dụng thông tin này vào dịch vụ bán hàng trực tuyến qua website với nhiều sản phẩm như sách, đĩa CD và DVD, thẻ tín dụng, vốn vay, bảo hiểm, điện thoại di động và dịch vụ băng thông rộng. Nhờ tính đa dạng và tiện lợi của dịch vụ trực tuyến này mà doanh thu của Tesco ngày một tăng cao.

Hai phương pháp chính thức để phân tích thị hiếu của khách hàng

Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của hoạt động nghiên cứu chính thức là phân tích thị hiếu của khách hàng. Nếu không hiểu mong muốn của khách hàng tiềm năng, bạn không thể phát triển sản phẩm hay thực hiện chiến dịch marketing hiệu quả.

Trước đây, phương pháp hiệu quả nhất để xác định thị hiếu là trắc nghiệm ý niệm (concept testing). Còn gần đây, các nhà nghiên cứu bắt đầu áp dụng một công cụ mới: phân tích kết hợp (conjoint analysis). Dù bạn không tham gia vào việc nghiên cứu thị trường, nhưng bạn vẫn có thể sử dụng kết quả của những nghiên cứu này.

Trắc nghiệm ý niệm

Trắc nghiệm ý niệm là trình bày cho khách hàng tiềm năng một ý tưởng nào đó, chẳng hạn như khi một nhà đầu tư xây dựng một nhà hàng mới theo phong cách Trung Đông, bạn sẽ yêu cầu khách hàng tiềm năng chọn lựa giữa năm câu trả lời sau:

* Tôi chắc chắn sẽ đến.

* Có thể tôi sẽ đến.

* Tôi có thể đến, cũng có thể không.

* Có thể tôi sẽ không đến.

* Tôi chắc chắn sẽ không đến.

Nếu đối tượng tham gia cuộc nghiên cứu có thể là đại diện tương đối phù hợp cho những khách hàng trong thị trường mục tiêu, thì những câu trả lời của họ sẽ giúp bạn biết nhận biết phần nào về khả năng thành công của ý tưởng mà bạn đưa ra. Nhưng như vậy vẫn chưa đủ, bạn cần phải tìm hiểu thêm thông tin bằng cách đặt nhiều câu hỏi cụ thể hơn. Trở lại ví dụ về nhà hàng với phong cách Trung Đông, bạn có thể hỏi: "Nếu nhà hàng này đặt ở Smithville, bạn có thường đến đó không? Mỗi tuần một lần? Một tháng một lần? Vài tháng một lần? v.v."

Nhiều sản phẩm hay dịch vụ có thể được mô tả như một tập hợp các thuộc tính. Ví dụ: một nhà hàng có một số thuộc tính có ảnh hưởng nhất định đến việc duy trì khách hàng như chất lượng thức ăn, thực đơn đa dạng, bầu không khí ấm cúng, phục vụ tận tình, nơi đậu xe thuận tiện... Việc trắc nghiệm ý niệm có thể giúp chủ nhà hàng hiểu được những thuộc tính nào mà khách hàng trong thị trường mục tiêu đánh giá cao. Dựa vào đó, chủ nhà hàng có thể thay đổi việc thiết kế hoặc điều chỉnh một số thuộc tính sao cho đáp ứng được phần đông khách hàng tiềm năng.

Một điểm nữa bạn cần lưu tâm rằng nếu sản phẩm hay dịch vụ của bạn không phải là hoàn toàn mới trên thị trường thì có khả năng những người trả lời câu hỏi của bạn hiện đang sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của các nhà cung cấp khác. Trong trường hợp này, bạn nên xác định mức độ hài lòng hiện tại của họ với những đối thủ cạnh tranh đó. Sự hài lòng càng cao thì lòng nhiệt tình họ dành cho bạn càng giảm. Ngược lại, nếu sự hài lòng thấp, khả năng những người này sử dụng thử sản phẩm hay dịch vụ của bạn sẽ tăng cao.

Tuy nhiên, phương pháp trắc nghiệm ý niệm vẫn tồn tại điểm yếu. Nếu những người được phỏng vấn trả lời phủ định đối với ý tưởng bạn đưa ra, thì câu trả lời của họ không phản ánh rõ ràng về sự đánh giá của họ đối với ý tưởng. Bạn có thể khắc phục nhược điểm này bằng cách dùng phương pháp phân tích kết hợp.

Phân tích kết hợp

Nhiều sản phẩm và dịch vụ mới có nhiều thuộc tính phức tạp khiến khách hàng phải đưa ra những giá trị khác nhau cho các thuộc tính ấy. Ví dụ: các thuộc tính của kính viễn vọng được các nhà thiên văn sử dụng bao gồm:

* Lỗ ống kính, tức đường kính của ống kính chính (lỗ ống kính càng lớn thì khả năng thu giữ ánh sáng từ các vật thể mờ càng cao).

* Chất lượng quang học (khả năng của hệ thống quang học đối với các vật thể riêng biệt).

* Chất lượng khung giá (mức độ ngăn chặn rung động và giúp hình ảnh quan sát không bị vết rạn).

* Hệ thống định vị bằng máy tính (điều khiển phạm vi theo dõi đến các tọa độ theo lý thuyết trên bầu trời).

* Giá thành.

Hầu như người mua kính viễn vọng nào cũng đều nhìn nhận những thuộc tính nêu trên với cùng một mức giá. Họ mong muốn mua được loại kính có lỗ ống kính lớn nhất, giải pháp quang học chất lượng cao nhất, khung giá vững nhất và được trang bị ổ đĩa máy tính giúp họ định vị chính xác các tọa độ của bầu trời mà họ đưa vào hệ thống.

Thế nhưng, trong thực tế, chi phí càng cao thì lại càng gây áp lực cho người mua trong việc từ bỏ thuộc tính này để lấy thuộc tính kia. Ví dụ: người mua có thể hạ thấp yêu cầu về phần kích thước lỗ ống kính để có thể tối ưu chất lượng quang học. Anh ta cũng có thể đánh giá cao sự vững chắc của hệ thống khung giá hơn là hệ thống hướng dẫn bằng máy tính, khi biết rằng trong tương lai anh có thể bổ sung thêm đặc tính này khi có điều kiện.

Bất cứ một sản phẩm hay dịch vụ phức tạp - từ khách sạn, nhà nghỉ, máy ảnh kỹ thuật số, tới các dịch vụ ngân hàng và thẻ tín dụng - đều có những thuộc tính liên quan buộc khách hàng phải chọn lựa và cân nhắc. Phân tích kết hợp là một phương pháp thống kê để dự đoán cách khách hàng đánh đổi thuộc tính này để lấy thuộc tính khác, nhằm xác định sự kết hợp trong một loạt thuộc tính liên quan được khách hàng mục tiêu ưu tiên nhất. Phương pháp phân tích kết hợp này thật hữu ích khi dự đoán sự chấp nhận của khách hàng đối với các sản phẩm và dịch vụ mới.

Mặc dù mỗi đối tượng tham gia nghiên cứu kết hợp sẽ trả lời theo cách riêng của mình, nhưng phương pháp phân tích này sẽ bộc lộ những thuộc tính được đánh giá cao nhất và mức độ mong muốn của nhiều thuộc tính khác nhau, đồng thời làm rõ hệ thống giá trị được những người tham gia sử dụng khi đưa ra các chọn lựa. Việc hiểu được hệ thống giá trị đó cho phép chúng ta dự đoán được các chọn lựa của khách hàng mục tiêu.

Cuốn sách không thể trình bày mọi chi tiết về phương pháp hữu hiệu trên nhưng nhìn chung phương pháp này bao gồm những bước sau:

1. Chọn các thuộc tính liên quan của sản phẩm hay dịch vụ, nghĩa là chọn các thuộc tính được khách hàng đánh giá cao. Bước này vô cùng quan trọng nên cần phải được thực hiện chính xác.

2. Hướng dẫn cách kết hợp các thuộc tính khác nhau cho những người tham gia nghiên cứu (ví dụ: phương án A là nhà có ba phòng ngủ, hai phòng tắm, một sân vườn, và một ga ra để được hai xe hơi với giá 350.000 đô la; phương án B là nhà có hai phòng ngủ… giá 275.000 đô la). Nếu có thể thì nên thiết kế sao cho những kết hợp này có những thuộc tính tương đương, nhưng đủ khác nhau để người tham gia dễ dàng phân biệt và đưa ra lựa chọn của mình.

3. Yêu cầu những người tham gia xếp loại các cách kết hợp thuộc tính khác nhau theo sự ưu tiên của cá nhân.

4. Áp dụng phương pháp phân tích thống kê về các câu trả lời của người tham gia (thường được thực hiện với phần mềm chuyên dụng).

Việc phân tích kết quả sẽ cho thấy ích lợi của từng thuộc tính theo quan điểm của khách hàng mục tiêu. Sau đó, bạn có thể xúc tiến việc phát triển sản phẩm hay dịch vụ theo kết quả phân tích này và yên tâm rằng nó sẽ được thị trường mục tiêu chấp nhận.

Quy trình nghiên cứu

Nhận biết và làm rõ về vấn đề mà việc nghiên cứu thị trường sẽ giải quyết. Nếu thực hiện sai bước này, những bước còn lại sẽ chỉ là lãng phí thời gian và công sức của mọi người.

2. Xác định loại thông tin cần để giải quyết vấn đề đã được nhận biết rõ ràng ở bước 1.

3. Chọn phương pháp nghiên cứu phù hợp nhất để thu thập thông tin cần thiết. Một số trường hợp có thể cần đến nhiều phương pháp khác nhau.

4. Thiết kế phương pháp sao cho phù hợp với tình huống. Ví dụ: nếu phương pháp hiệu quả nhất là sử dụng một nhóm trọng điểm, hãy xác định đối tượng tham gia, chủ đề và các câu hỏi, v.v.

5. Áp dụng phương pháp nghiên cứu một cách nghiêm túc và trung thực. Đừng bóp méo vấn đề để khẳng định cho một ý tưởng đã hình thành trước đó về dữ liệu "đúng" theo quan niệm riêng của cá nhân.

6. Phân tích dữ liệu một cách khách quan.

7. Truyền đạt những thông tin đã nhận biết được cho các đối tượng quan tâm và có thể áp dụng nó.

Sự nhạy cảm về giá và co giãn về nhu cầu

Tính nhạy cảm về giá của khách hàng là một trong những yếu tố mà các nhà lập kế hoạch thị trường cần phải nắm vững. Một trong những chức năng của giá là sự co giãn của các cơ hội thị trường. Vì vậy, cho dù bạn có ý định cung cấp cho khách hàng một dịch vụ ngân hàng mới hoặc dòng thực phẩm ăn liền có hàm lượng đường thấp, hoặc tìm kiếm một thị phần lớn hơn cho sản phẩm hiện tại, bạn đều phải hiểu biết về mối quan hệ giữa giá cả và nhu cầu.

Nguyên lý cơ bản của kinh tế học là trong một thị trường tự do, mọi người sẽ mua nhiều một loại hàng hóa hay dịch vụ nào đó khi giá hạ và ngược lại khi giá tăng, nếu tất cả các yếu tố khác không thay đổi. Một số sản phẩm và dịch vụ có tính co giãn về giá cao hơn các sản phẩm và dịch vụ khác. Trong thực tế, điều này rất dễ nhận biết và minh chứng.

Hình 3-3 thể hiện tính co giãn về nhu cầu của hai sản phẩm: A và B. Đường dốc đứng trong đồ thị nhu cầu của sản phẩm A cho thấy tính nhạy cảm về giá cao đối với sự tăng giá, và sẽ có ít người mua hơn khi giá tăng. Trái lại, sản phẩm B cho thấy tính nhạy cảm về giá thấp hơn đối với sự tăng giá vì lượng khách hàng chỉ giảm nhẹ khi đối mặt với tình trạng tăng giá. Khi đó các nhà kinh tế học sẽ nói rằng nhu cầu cho sản phẩm B tương đối ít co giãn.

Một số hàng hóa và dịch vụ có tính nhạy cảm về giá tương đối thấp và chỉ diễn ra trong một thời gian ngắn. Hãy xem trường hợp nhiên liệu. Việc giá xăng tăng 30% ở Mỹ vào mùa thu năm 2004

khi giá dầu thô tăng vọt lên 54 đô la mỗi thùng chỉ làm giảm 2-3% mức tiêu thụ xăng ở Mỹ. Vì sao vậy? Vì mọi người đã bị ràng buộc vào các kế hoạch làm việc, công tác, nghỉ mát,… và việc di chuyển giữa chỗ làm và nơi ở khiến việc tăng giá này không ảnh hưởng nhiều đến nhu cầu. Tuy nhiên, nếu việc tăng giá kéo dài thì mức tiêu thụ có thể giảm đáng kể do mọi người ngừng mua các loại xe tốn xăng mà chuyển sang dùng phương tiện giao thông công cộng hay sử dụng chung xe để đi làm…

Như thể xác nhận tác động lâu dài này, OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries - Tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ) mong muốn giá dầu thô quay trở lại mức 32-35 đô la mỗi thùng. Mặc dù sự tăng vọt về giá là một cơ hội lớn bất ngờ cho các thành viên OPEC, nhưng họ biết rằng nếu giá vẫn duy trì ở mức cao như vậy thì khách hàng của họ sẽ tìm nhiên liệu thay thế xăng và đầu tư nghiêm túc vào các nguồn năng lượng thay thế. Điều đó về lâu dài sẽ gây thiệt hại cho các nhà sản xuất dầu mỏ.

Trong khi đó, nhiều sản phẩm và dịch vụ thể hiện phản ứng tức thì và gay gắt hơn nhiều đối với việc thay đổi giá, thường là vì sản phẩm hay dịch vụ đó không còn cần thiết nữa, hoặc vì có quá nhiều sản phẩm thay thế. Thịt bò là một ví dụ. Mỗi lần giá thịt bò tăng, nhu cầu lại giảm ngay và thậm chí giảm mạnh. Người đi chợ nhìn vào giá và nói: "Sẽ chẳng có vấn đề gì nếu tôi dùng thịt gà cho bữa tối nay".

Các nhà kinh tế đã dùng thuật ngữ sự co giãn nhu cầu theo giá để xác định tác động của những thay đổi về giá lên nhu cầu của khách hàng. Sự co giãn nhu cầu theo giá được tính như sau:

Tỷ lệ tăng về giá/Tỷ lệ giảm về số lượng = Co giãn nhu cầu theo giá

Như vậy, nếu một công ty tăng giá sản phẩm từ 100 đô la lên 120 đô la, giá sẽ tăng lên 20%. Nếu mức tăng này khiến lượng hàng bán được giảm từ 600 đơn vị xuống 550 đơn vị, thì tỷ lệ giảm sẽ là 8,3%. Theo công thức trên, mức co giãn nhu cầu theo giá sẽ là:

20/8,3 = 2,4

Con số này càng cao thì khách hàng càng nhạy cảm đối với sự thay đổi về giá. Bất kỳ giá trị nào dưới 1 đều được xem là không có tính co giãn, và bất kỳ giá trị nào lớn hơn 1 được xem là có tính co giãn. Thông thường, bạn có thể xác định được khách hàng sẽ phản ứng lại sự thay đổi về giá như thế nào thông qua các nhóm tập trung, bảng câu hỏi và thử nghiệm trực tiếp ở các thị trường địa phương. Ví dụ, một nhà sản xuất ngũ cốc điểm tâm phân phối sản phẩm cho toàn khối Liên hiệp châu Âu có thể thử nghiệm tăng giá ở thị trường Brussels (Bỉ) và quan sát tác động này lên doanh số bán theo đơn vị sản phẩm.

Tuy nhiên, để hoàn tất phân tích này, nhà chiến lược nên tính toán tác động dự báo của sự thay đổi giá lên tổng doanh thu. Số lượng sản phẩm bán ra có thể sẽ ít hơn nếu mức giá tăng. Với ví dụ trên, công ty đang bán được 600 đơn vị sản phẩm với giá 100 đô la mỗi đơn vị, có doanh thu là 60.000 đô la. Trong tình hình mới, công ty bán được 550 đơn vị sản phẩm với giá 120 đô la mỗi đơn vị, thu được tổng doanh thu là 66.000 đô la. Cần phân tích sâu hơn để xác định xem liệu con số doanh thu cao hơn đó sẽ đại diện cho một mức lợi nhuận cao hơn hay thấp hơn.

Những nghiên cứu chính thức về mức co giãn nhu cầu theo giá thường được dành cho các động thái mang tính chiến thuật trên thị trường. Tuy nhiên, hiểu được mối quan hệ giữa các mức giá và hành vi mua sắm của khách hàng là một mấu chốt quan trọng trong bài toán dành cho nhà hoạch định thị trường.

Bạn hiểu sự nhạy cảm về giá của khách hàng trong các thị trường của bạn đến mức nào? Sự hiểu biết đó ảnh hưởng như thế nào đến những chọn lựa chiến lược của bạn?

Các phương pháp nghiên cứu không chính thức: Tiếp cận khách hàng

Các phương pháp nghiên cứu thị trường truyền thống sẽ tạo ra những kết quả hữu ích khi những bước trong quy trình nghiên cứu được quan sát cẩn thận và không bị tác động bởi thành kiến cá nhân.

Nhưng tính khách quan này (thông qua kiểm chứng của con người) có thể ngăn cản việc tìm hiểu khách hàng thật sự suy nghĩ và cảm nhận như thế nào, cũng như cản trở việc tiếp cận những ý tưởng xuất sắc có giá trị cho việc đổi mới sản phẩm và dịch vụ. Vincent Barabba - bậc thầy về nghiên cứu thị trường hiệu quả - nhận định như sau:

Kiểm chứng con người là một nỗ lực có cân nhắc nhằm giảm thiểu sự thành kiến của con người trong việc thiết kế thử nghiệm, quy trình lấy mẫu, xây dựng và quản lý bảng câu hỏi, và nhiều hoạt động khác liên quan đến việc thu thập dữ liệu. Tuy nhiên, việc kiểm chứng con người cũng góp phần làm giảm trí tưởng tượng, tư duy sáng tạo và sự am hiểu sâu sắc của cá nhân - những phẩm chất đóng góp vào việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ mang tính đột phá.

Để tránh điều này, một số công ty đã chọn phương pháp nghiên cứu thị trường không theo cách truyền thống. Những phương pháp này bao gồm học hỏi từ những người sử dụng tiên phong, thiết kế mang tính đồng cảm, và xâm nhập thực tế.

Học hỏi từ những người sử dụng tiên phong

Những người sử dụng tiên phong là nguồn ý tưởng đổi mới rất có giá trị. Họ là những công ty và cá nhân có nhu cầu đi trước các xu hướng thị trường. Họ có thể là bác sĩ X quang đi đầu trong việc tìm kiếm những phương pháp hiệu quả hơn để diễn giải các ảnh quét, cũng có thể là phi công quân sự, vận động viên chuyên nghiệp, hay những kỹ sư đã khám phá ra cách sửa đổi thiết bị để đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc. Trong mọi trường hợp, vì nhu cầu mang tính đặc thù đã thôi thúc họ tìm cách đổi mới để đáp ứng yêu cầu riêng của bản thân trước khi các nhà sản xuất nghĩ ra điều đó.

Người sử dụng tiên phong thường không thích thương mại hóa những ý tưởng mới của mình. Thay vào đó, họ đổi mới cho mục đích riêng, vì sản phẩm hiện hữu không đáp ứng nhu cầu của họ. Tuy nhiên, sản phẩm đổi mới thường thích ứng với nhu cầu của thị trường lớn hơn và sẽ được công nhận trong nhiều tháng hoặc nhiều năm sau đó.

Giáo sư Eric von Hippel của tổ chức MIT là người đầu tiên xem đối tượng những người sử dụng tiên phong là nguồn gốc của ý tưởng đổi mới. Ở một số lĩnh vực mà ông nghiên cứu, đặc biệt là các thiết bị khoa học, chất bán dẫn và máy tính, hơn một nửa phát minh xuất phát từ người sử

dụng chứ không phải từ các nhà sản xuất. Vì vậy, việc tiếp cận những người sử dụng tiên phong và nghiên cứu các ứng dụng độc đáo hay điều chỉnh sản phẩm của họ có thể làm nảy sinh ý tưởng. Ví dụ, von Hippel đề nghị các nhà sản xuất phanh xe hơi nghiên cứu những khách hàng đặc biệt có yêu cầu cao về phanh như các đội đua xe, những nhà sản xuất máy bay quân sự hay những nhà sản xuất xe tải nặng.

Quy trình bốn giai đoạn để nắm bắt ý tưởng của những người sử dụng tiên phong

Trong một bài báo, Eric von Hippel, Stefan Thomke và Mary Sonnack mô tả một quy trình bốn giai đoạn sau đó đã được một số bộ phận của Công ty 3M sử dụng để góp nhặt các ý tưởng đổi mới từ người sử dụng tiên phong:

1. Đặt nền móng. Xác định thị trường mục tiêu, hình thức và mức độ đổi mới mà công ty yêu cầu.

2. Xác định xu hướng. Trao đổi với các chuyên gia về những xu hướng quan trọng. Các chuyên gia này là những người có tầm nhìn bao quát về các lĩnh vực mới trỗi dậy và các ứng dụng đi đầu trong lĩnh vực chuyên ngành mà họ đang nghiên cứu.

3. Xác định và học hỏi từ những người sử dụng tiên phong. Sử dụng hệ thống mạng lưới để xác định những người sử dụng tiên phong của thị trường mục tiêu và các thị trường liên quan. Phát triển mối quan hệ với những người sử dụng tiên phong này và thu thập thông tin từ họ để tìm ra những ý tưởng hứa hẹn có thể tạo ra sản phẩm đột phá. Dùng những kiến thức này để định hình ý tưởng sản phẩm sơ bộ và đánh giá tiềm năng kinh doanh từ những ý tưởng ấy.

4. Phát triển các bước đột phá. Mục tiêu của giai đoạn này là hoàn thiện các khái niệm sơ bộ. Hãy tổ chức những cuộc thảo luận với sự tham gia của một số người sử dụng tiên phong, bộ phận marketing và kỹ thuật, và nhóm khảo sát người sử dụng tiên phong. Hãy làm việc theo từng nhóm và sau đó mọi người cùng thống nhất khái niệm cuối cùng.

Thiết kế mang tính đồng cảm

Một trong những khó khăn mà các nhà nghiên cứu thị trường phải đối mặt là không phải lúc nào khách hàng mục tiêu cũng nhận biết hay truyền đạt được mong muốn của họ. Cách đây vài thập niên, chắc hẳn không có khách hàng nào hình dung được rằng mình sẽ cần một thiết bị giải trí với những tính năng như máy nghe nhạc MP3, hay cần một chiếc xe hơi có động cơ hybrid chạy bằng xăng và điện để tiết kiệm năng lượng như chiếc Prius của Toyota.

Hầu hết khách hàng đều thiếu kiến thức về kỹ thuật nên họ có xu hướng xác định nhu cầu bản thân dựa trên các sản phẩm hiện có hay những dịch vụ quen thuộc. Những gì họ trình bày không phải là mong muốn mang tính đột phá mà chỉ là sự cải tiến những sản phẩm hay dịch vụ hiện có, chẳng hạn như: máy tính xách tay mỏng hơn, xe tiết kiệm nhiên liệu hơn, màn hình TV có độ phân giải cao hơn, dịch vụ nhanh hơn… Phương pháp thiết kế mang tính đồng cảm giúp bạn xác định những nhu cầu chưa được nhận biết này.

Thiết kế mang tính đồng cảm là phương pháp mà qua đó các nhà nghiên cứu quan sát cách thức con người sử dụng sản phẩm và dịch vụ hiện có trong môi trường riêng của họ. Công ty Harley-

Davidson đã áp dụng phương pháp này khi gửi các kỹ sư, nhân viên marketing và cả các nhà nhân chủng học đến những sự kiện của HOG (Harley Owners Group - Nhóm những người sở hữu xe Harley). Những người này quan sát cách các chủ nhân Harley sử dụng và điều khiển chiếc xe mô tô của họ cũng như những rắc rối mà họ gặp phải… Những quan sát này là một trong những yếu tố quyết định chiến lược marketing và thiết kế sản phẩm mới.

Một công ty điện tử gia dụng Nhật Bản cũng áp dụng chiến lược này khi gửi một kỹ sư trẻ đến sống với một gia đình người Mỹ trong sáu tháng để quan sát cách người Mỹ nấu ăn, giải trí và giao tiếp với bạn bè. Những quan sát thiết thực này sẽ được ứng dụng để thiết kế các sản phẩm điện tử gia dụng mới.

Một số công ty áp dụng phương pháp này một cách nghiêm túc hơn. IDEO - một công ty thiết kế hàng đầu - đã cải tiến quy trình thiết kế dựa trên phương pháp nhân loại học. Công ty Procter & Gamble (P&G) là một ví dụ khác. Họ huấn luyện toàn bộ đội ngũ R&D mới về những gì được gọi là "nghiên cứu sản phẩm", về phương pháp của P&G nhằm quan sát cách thức khách hàng sử dụng sản phẩm trong cuộc sống hàng ngày. Mục tiêu của P&G là đặt những người có kiến thức về các tiềm năng kỹ thuật và thiết kế vào mối quan hệ trực tiếp với thế giới mà những khách hàng tiềm năng đang sống.

Theo Dorothy Leonard và Jeffrey Rayport, thiết kế mang tính đồng cảm là một quy trình gồm năm bước:

1. Quan sát. Như những ví dụ minh họa trên, công ty cử đại diện quan sát cách thức khách hàng mục tiêu sử dụng sản phẩm ở môi trường riêng của họ. Vấn đề quan trọng ở bước này là xác định đối tượng cần được quan sát và những người sẽ thực hiện việc quan sát này.

2. Thu thập dữ liệu. Người quan sát phải thu thập dữ liệu về những gì mà đối tượng quan sát làm, tìm hiểu lý do tại sao họ làm điều đó và những khó khăn mà họ gặp phải. Vì những dữ liệu này thường hữu hình và không thể định lượng chính xác, nên người quan sát có thể sử dụng những công cụ hỗ trợ như máy chụp ảnh, máy quay phim và các bản vẽ để thu thập dữ liệu.

3. Chia sẻ kinh nghiệm và phân tích. Ở bước này, người quan sát quay trở về công ty và chia sẻ kinh nghiệm với các đồng nghiệp của mình. Sự chia sẻ hay phân tích những dữ liệu đã quan sát có thể gợi mở nhiều ý tưởng có giá trị.

4. Tư duy. Bước này nhằm mục đích chuyển những điều quan sát được thành những giải pháp sáng tạo và khả thi.

5. Thiết kế sản phẩm mẫu. Sản phẩm mẫu có thể dùng để thăm dò phản ứng của khách hàng mục tiêu. Sản phẩm có thu hút được đối tượng khách hàng này không? Khách hàng sẽ đưa ra những đề xuất, điều chỉnh nào?

Phương pháp thiết kế mang tính đồng cảm có vai trò rất quan trọng khi bạn phát triển các sản phẩm tiêu dùng cho thị trường nước ngoài, nơi có nhu cầu khác biệt về kích cỡ, màu sắc và ứng dụng so với thị trường trong nước.

Xâm nhập thực tế

Trong cuốn sách Simply Better, hai tác giả Patrick Barwise và Sean Meehan đã trích lời cảnh báo của nhà văn chuyên viết truyện trinh thám John le Carré: "Bàn làm việc là một nơi nguy hiểm để từ đó quan sát thế giới", nhằm nhắc nhở các nhà điều hành hãy bước ra khỏi văn phòng của mình để hòa nhập với thế giới của khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Nhưng chỉ đơn giản là ra khỏi nơi làm việc của mình vẫn chưa đủ. Nghiên cứu của hai tác giả này cho thấy giám đốc điều hành của những công ty có hiệu suất làm việc cao và hiệu suất làm việc thấp cùng bỏ ra một lượng thời gian tương đương nhau cho khách hàng (18% so với 15%), nhưng lại có sự khác biệt rõ ràng trong cách sử dụng thời gian của các nhà lãnh đạo này.

Các giám đốc điều hành ở những công ty có hiệu suất làm việc thấp chỉ dành nhiều thời gian cho khách hàng tại các sự kiện văn hóa và thể thao. Dù các sự kiện giải trí có thể giúp củng cố một số mối quan hệ, nhưng chúng không phải là bối cảnh thuận lợi để có được sự phản hồi hữu ích từ phía khách hàng. Trong khi đó, các giám đốc điều hành ở những công ty có hiệu suất làm việc cao ít quan tâm hơn đến những công tác xã hội này. Họ muốn tham gia vào công việc kinh doanh và đặc biệt là tìm hiểu xem công ty đang hoạt động như thế nào so với mục tiêu của mình và kỳ vọng của khách hàng. Họ cũng kiên trì và chủ động khảo sát ý kiến của khách hàng để biết được yếu tố nào cần phải cải thiện thêm.

Việc xâm nhập thực tế của những người nắm giữ vai trò then chốt của tổ chức là rất quan trọng, đặc biệt là những người ra quyết định cấp cao, vì họ là những người có quyền hành cao nhất buộc tổ chức đáp ứng nguyện vọng của khách hàng. Các nhà điều hành không bao giờ muốn nghe những thông tin như: "Tôi có thể mua được một sản phẩm tương tự như của anh nhưng với giá rẻ hơn và chất lượng tốt hơn", "Phải mất hơn một tiếng đồng hồ thì người từ trung tâm dịch vụ khách hàng của anh mới đến nói chuyện với chúng tôi"… Nếu một đại diện bán hàng báo cáo những ý kiến đóng góp này, cấp quản lý có thể gạt chúng sang một bên với lý do: "Nghe giống như lời biện hộ cho việc không có được đơn hàng" hoặc báo cáo của đại diện bán hàng này có thể bị vùi lấp trong những hồ sơ khác và không được đụng đến trong nhiều tháng sau đó, thậm chí nếu không muốn nói là hoàn toàn bị rơi vào quên lãng.

Những nhà điều hành khi xâm nhập thực tế cần đặc biệt cảnh giác với sự bất mãn của khách hàng, không chỉ đơn thuần là với sản phẩm và dịch vụ của riêng công ty mình, mà còn với lĩnh vực này nói chung: "Tất cả các sản phẩm này quá nặng (hoặc quá đắt tiền, khó sử dụng, không thể điều chỉnh…)". Sự bất mãn về chủng loại sản phẩm hay dịch vụ có thể là một dấu hiệu mở ra cơ hội kinh doanh mới.

Để nhân viên mở rộng tầm nhìn ra bên ngoài

Mặc dù bộ phận marketing thường chịu trách nhiệm chính thức về việc chủ động tìm kiếm các cơ hội thị trường mới, nhưng tất cả mọi người trong công ty hoạt động theo định hướng thị trường đều nên mở rộng tầm nhìn ra bên ngoài. Mỗi cá nhân với kinh nghiệm và chuyên môn khác nhau có thể sẽ nắm bắt những thông tin quan trọng và quý giá mà đôi khi các chuyên gia marketing bỏ qua. Sau đây là một vài phương pháp để nhân viên của bạn nhìn ra thế giới bên ngoài với những khách hàng, đối thủ cạnh tranh và sự thay đổi:

* Gửi nhân viên kỹ thuật đến các cuộc hội thảo khoa học, công nghệ thông tin hoặc hội nghị khách hàng.

* Thành lập một nhóm chuyên gia kỹ thuật và giao cho họ nhiệm vụ theo dõi thông tin từ nhiều nguồn khác nhau (chính thức và không chính thức) về những tiến bộ, phát triển khoa học kỹ thuật hay công nghệ có thể đe dọa hoặc tạo cơ hội kinh doanh cho tổ chức.

* Tập trung sự quan sát ở trung tâm dịch vụ khách hàng.

* Tổ chức những buổi gặp mặt với các nhà nghiên cứu và chuyên gia để nghe họ nói về các xu hướng và các bước phát triển mới.

* Gửi các nhà điều hành và quản lý không phụ trách mảng bán hàng tham gia các cuộc gặp mặt khách hàng cùng với đại diện bán hàng. Họ có thể học hỏi được nhiều điều hữu ích và thực tế về khách hàng và đối thủ cạnh tranh hơn là từ những bản báo cáo nghiên cứu.

Giữa phương pháp nghiên cứu chính thức và không chính thức, phương pháp nào hiệu quả hơn trong việc giúp bạn tìm hiểu khách hàng và tìm kiếm các cơ hội thị trường? Trong thực tế, những chuyên gia marketing giàu kinh nghiệm thường áp dụng cả hai vì mỗi phương pháp đem lại những vốn kiến thức có giá trị riêng. Các nhà điều hành và quản lý sẽ đưa ra những quyết định chính xác hơn, nếu họ đồng cảm được với những gì khách hàng đang tìm kiếm.

Tóm tắt

* Nghiên cứu thị trường là một quy trình lắng nghe và tìm hiểu nhằm mục tiêu ra quyết định chính xác và hiệu quả hơn.

* Nghiên cứu chính thức bao gồm quan sát trực tiếp, thử nghiệm, thu thập và phân tích dữ liệu mua hàng, khảo sát khách hàng, các nhóm trọng điểm, và tiếp xúc với những khách hàng không hài lòng hay mất quyền lợi.

* Trắc nghiệm ý niệm và phân tích kết hợp là những phương pháp chính thức để phân tích thị hiếu của khách hàng.

* Phương pháp đo lường sự co giãn nhu cầu theo giá xác định tác động của những thay đổi về giá đối với nhu cầu của khách hàng.

* Những người sử dụng tiên phong là các công ty hoặc cá nhân có nhu cầu đi trước xu hướng của thị trường. Bằng cách quan sát những đối tượng này, các nhà marketing có thể phát triển ý tưởng đổi mới sản phẩm và dịch vụ.

* Thiết kế mang tính đồng cảm tạo cơ hội cho các nhà nghiên cứu hiểu được cách thức khách hàng thật sự sử dụng sản phẩm và dịch vụ.

* Những người ra quyết định trực tiếp lắng nghe ý muốn hay than phiền của khách hàng có nhiều khả năng đáp ứng lại nhu cầu của khách hàng, hơn là những người tìm hiểu các vấn đề của khách hàng một cách gián tiếp thông qua các báo cáo nghiên cứu.

Điều chỉnh theo nhu cầu thị trường

Phân khúc thị trường, thị trường mục tiêu và định vị

Đầu thế kỷ 20 là giai đoạn thuận lợi cho các nhà sản xuất tại châu Âu và Bắc Mỹ. Lúc này, thị trường mang tính chất đại chúng: nhu cầu khách hàng cao, sản phẩm chưa phân hóa và đối thủ cạnh tranh còn tương đối ít.

Những nhà sản xuất đã nhanh chóng thỏa mãn thị trường ấy với số lượng lớn các sản phẩm đạt tiêu chuẩn. Có lẽ ví dụ điển hình nhất của sự kiện này là xe hơi Model T của hãng Ford. Các phiên bản của Model T đã hấp dẫn hàng triệu người say mê xe hơi đến điên cuồng.

Sau đó, sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn và yêu cầu của khách hàng ngày càng cao hơn đã chấm dứt thời đại của hình thức marketing đại trà đối với nhiều chủng loại sản phẩm. Những yếu tố đó đã thúc đẩy các nhà sản xuất đa dạng hóa sản phẩm của mình theo hướng đáp ứng các nhu cầu riêng biệt của từng nhóm nhỏ khách hàng hoặc các phân khúc thị trường riêng. Các xe Model T đen tiêu chuẩn của Ford đã nhường chỗ cho chiến lược sản xuất các mẫu xe đa dạng của General Motors vào cuối thập niên 1920 để phù hợp với những túi tiền khác nhau của khách hàng. Trong số đó, Chevrolet xếp cuối cùng và Cadillac đứng ở vị trí đầu.

Việc chuyển hướng rời khỏi marketing đại trà đã tác động đến mọi ngành công nghiệp. Để minh chứng cho điều này, chúng ta hãy thử quan sát lĩnh vực thực phẩm dành cho vật nuôi. Trước đây các nhà sản xuất thực phẩm dành cho vật nuôi chỉ chào bán một loại thực phẩm khô dành cho mèo, thì nay họ chào bán nhiều loại sản phẩm đa dạng hơn, với nhiều sự chọn lựa về tiêu chuẩn và công thức cụ thể - cho mèo con, mèo lớn, mèo già, mèo bị béo phì, mèo bị chứng rụng lông bụng và mèo có vấn đề về thận… Trong các loại thực phẩm đóng hộp dành cho mèo, các nhà sản xuất hiện nay chào bán ít nhất 10 loại hương vị khác nhau.

Kết quả cuối cùng của xu hướng tách rời khỏi hình thức marketing đại trà là các công ty đang tìm cách nhận biết các nhu cầu và thị hiếu riêng biệt của khách hàng thuộc các phân khúc thị trường ngày càng nhỏ hơn. Chiến lược này giúp các công ty có cơ sở để thiết kế và sản xuất các loại hàng hóa và dịch vụ phục vụ cho từng cá nhân khách hàng.

Nhìn chung, hầu hết các công ty hoạt động theo cơ chế vận hành liên tục giữa các thái cực của việc sản xuất hàng loạt và sản xuất cho "các thị trường của một đối tượng khách hàng". Ví dụ: Dell xây dựng một hệ thống máy tính có các đặc tính kỹ thuật theo nhu cầu của khách hàng với các linh kiện và phần mềm có phạm vi sử dụng tương đối rộng. Phần mềm kế toán Peachtree có những phiên bản đặc biệt dành cho các nhà sản xuất, các nhà bán lẻ, và các tổ chức phi lợi nhuận. Các nhà sản xuất xe hơi đồng ý cho khách hàng đặt hàng xe theo màu sắc ưa thích và chọn lựa nhiều phương án khác nhau (dĩ nhiên là trong một giới hạn nào đó). Họ cũng đang nỗ lực thúc đẩy những cải tiến trong công việc để một ngày không xa, khách hàng có thể thực hiện tất cả những việc này trên mạng và xe mới theo yêu cầu sẽ được giao đến tận nhà chỉ trong vòng vài tuần.

Khả năng sản xuất theo nhu cầu khách hàng là một chức năng tiên tiến trong công nghệ sản xuất linh động, thiết kế sản phẩm theo hình thức linh kiện tháo rời được… và thường được biết đến với thuật ngữ sản xuất hàng loạt theo yêu cầu của khách hàng. Đây là một phương pháp sản xuất vận dụng những tiến bộ nói trên để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng những nhu cầu riêng biệt của từng nhóm đối tượng khách hàng cụ thể. Theo quan điểm của B. Joseph Pine II, sản xuất

hàng loạt theo yêu cầu của khách hàng là sản xuất từng loại hàng hóa và dịch vụ theo nhu cầu của khách hàng với mức giá sản xuất hàng loạt. Trong thực tế, hình thức phục vụ thị trường dành cho một đối tượng khách hàng nào đó còn tương đối ít và chỉ giới hạn ở một số lĩnh vực như huấn luyện viên thể dục thể hình cá nhân, thợ may riêng, nhà tư vấn kinh doanh…

Các tác động tương tự góp phần thúc đẩy công ty theo đuổi cơ chế vận hành liên tục từ thị trường đại chúng đến thị trường theo yêu cầu của một đối tượng khách hàng, đòi hỏi các công ty phải xem xét kỹ lưỡng về phân khúc thị trường, nhắm đến thị trường mục tiêu và định vị công ty trên thị trường, cũng như các công cụ thương mại. Tất cả những vấn đề này sẽ được trình bày trong nội dung chương này.

Phân khúc thị trường

Phân khúc thị trường là một hoạt động xác định những đặc điểm chung của một nhóm đối tượng khách hàng trong thị trường tổng thể. Những đặc điểm này có thể được nhận biết theo thu nhập, tuổi tác, mối quan tâm cá nhân, văn hóa chủng tộc, các nhu cầu đặc biệt, v.v.

Mục đích của việc phân khúc là chia thị trường tổng thể thành những thị trường nhỏ hơn với những khách hàng có chung nhu cầu. Việc nhận biết các phân khúc thị trường này giúp công ty: (1) tạo ra sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu của các khách hàng cụ thể và (2) tập trung các nguồn lực marketing một cách hiệu quả hơn. Bạn có thể xem ví dụ sau:

Bạn vừa mới nhận được thư mời tham dự hội thảo của một hãng tư vấn và dịch vụ về kế hoạch hưu trí. Bạn là một trong rất nhiều người nhận được thư mời đó. Phân tích cơ sở dữ liệu cho thấy bạn có một hoặc nhiều đặc điểm sau đây:

* Bạn có tài sản (được thể hiện qua danh sách thuế bất động sản của nơi bạn đang sống).

* Bạn thuộc nhóm người đang nằm trong độ tuổi sắp về hưu.

* Bạn sống tại hoặc sống gần với địa phương nơi mà cuộc hội thảo sẽ được tổ chức.

Những đặc điểm này đã đặt bạn vào một phân khúc thị trường mà những người lập kế hoạch hưu trí quan tâm. Những người này tin rằng lá thư của họ gửi trực tiếp cho bạn với lời tựa: "Hãy để chuyên gia của chúng tôi giúp quý vị hoạch định tương lai của mình" có khả năng thu hút sự hưởng ứng của những người như bạn. Rõ ràng họ muốn tập trung các nguồn lực marketing vào một nhóm người có khả năng quan tâm đến dịch vụ mà họ cung cấp, cũng như người đủ khả năng tài chính để thực hiện dịch vụ.

Phân khúc trên nhiều yếu tố

Dĩ nhiên, cách xếp loại một chiều như "người chơi gôn" hay "người mới mua nhà" không thể cung cấp đủ thông tin cho nhà marketing để họ có thể hiểu được con người và nhu cầu của những đối tượng này. Chẳng hạn, người chơi gôn có thể là nam giới hoặc phụ nữ, ở tuổi 20 với thu nhập hàng năm là 800 đô la hay tuổi 50 với thu nhập hàng năm là 180.000 đô la,... Do đó, nhà marketing cần phải phân loại người chơi gôn theo các đặc điểm khác để tìm ra phân khúc nhỏ hơn, từ đó tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ thực tế hơn.

Lấy ví dụ một công ty sản xuất trang phục thể thao. Công ty này đã phân khúc đối tượng người chơi gôn theo ba yếu tố: thu nhập hàng năm, giới tính và tuổi tác. Với tính chất hoạt động của mình, công ty đã tập trung chủ yếu vào hai phân khúc: nam giới ở độ tuổi 50-70 và có thu nhập hàng năm trên 50.000 đô la .

Theo nghiên cứu ban đầu của công ty, những khách hàng thuộc hai phân khúc này là những người chi tiêu nhiều nhất cho trang phục chơi gôn. Điều này đã thôi thúc các chuyên gia marketing nghiên cứu nhiều hơn về hai phân khúc thị trường cụ thể này. Ví dụ: công ty trang phục thể thao có thể dùng các nhóm trọng điểm để xác định các mặt hàng quần áo cụ thể nào sẽ thu hút người chơi gôn nam giới ở các nhóm tuổi và nhóm thu nhập. Nói chung cần phải tìm hiểu nhiều về các phân khúc thị trường khác nhau theo sức mua, thị hiếu về sản phẩm hay dịch vụ và sự hấp dẫn của sản phẩm hay dịch vụ đó như những mục tiêu nhắm đến của thị trường tiềm năng.

Phân khúc hiệu quả và có liên quan

Không phải mọi phân khúc có thể xác định đều có liên quan đến việc tập trung nguồn lực của bạn. Ví dụ, với một công ty sản xuất bóng đèn huỳnh quang, việc phân khúc thị trường tổng thể theo giới tính, thu nhập, học vấn, quan hệ xã hội hay hầu hết các đặc điểm khác không có ý nghĩa quan trọng, vì không đặc điểm nào trong số này liên quan đến việc mua và sử dụng bóng đèn. Công dụng thương mại có thể là phương pháp liên quan nhất đối với việc phân khúc thị trường này.

Ngoài sự liên quan, còn có tính hiệu quả. Philip Kotler đề xuất rằng một phân khúc thị trường hiệu quả và hữu ích cho tổ chức phải có một số đặc điểm sau đây:

* Có thể đánh giá được. Quy mô, các đặc điểm chính, sức mua và thị hiếu của phân khúc thị trường này.

* Độ lớn. Phân khúc quan tâm phải đủ lớn để mang lại lợi nhuận cho bạn.

* Có thể tiếp cận. Chẳng có lý do gì để phân khúc thị trường, nếu không có một cách thiết thực nào để tiếp cận các đối tượng khách hàng trong phân khúc đó.

* Có thể phân biệt. Các phân khúc thị trường phải phản ứng một cách khác nhau với những chương trình marketing khác nhau. Kotler đưa ra ví dụ về sự hưởng ứng đối với nước hoa ở phụ nữ đã lập gia đình và chưa lập gia đình. Nếu không có gì khác biệt trong sự hưởng ứng của họ thì không có một sự phân khúc hiệu quả.

* Có thể hành động. Phải có một cách thức thiết thực và hiệu quả về mặt chi phí để thu hút và phục vụ khách hàng trong phân khúc đó.

Phân khúc các thị trường doanh nghiệp

Những công ty chuyên phục vụ cho các doanh nghiệp cũng cần phân khúc thị trường của họ. Trong một số trường hợp, các công ty này chỉ đơn giản là nhận biết các phân khúc hiệu quả và có liên quan. Ví dụ, phòng marketing của những ngân hàng lớn rất quan tâm đến các chủ doanh nghiệp và nhà quản lý các doanh nghiệp vừa và nhỏ - đối tượng mà họ có thể bán các dịch vụ ủy

thác, dịch vụ quản lý tiền, các kế hoạch hưu trí và vốn vay thương mại. Các ngân hàng sẽ tổ chức lại hoạt động của mình để tập trung tốt hơn vào dịch vụ mà họ cung cấp cho những khách hàng này.

Như đã nói ở trên, việc phân khúc tạo điều kiện cho bạn điều chỉnh sản phẩm và dịch vụ theo những yêu cầu cụ thể của nhóm khách hàng. Đây là một điều hiển nhiên, nhưng bạn cần nhớ rằng việc tập trung vào các phân khúc nhỏ hẹp tất yếu sẽ làm giới hạn đối tượng khách hàng mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn hướng tới. Bạn hãy cân nhắc điều này khi phân khúc khách hàng.

Từ phân khúc thị trường đến việc xác định khách hàng mục tiêu

Một khi đã hiểu rõ thành phần dân cư, hành vi và tiềm năng sinh lợi của các phân khúc thị trường khác nhau, bạn phải nhắm đến những phân khúc thị trường đại diện cho tiềm năng lớn nhất. Nhưng cơ sở để nhắm đến phân khúc thị trường mục tiêu là gì? Có nhiều cơ sở để bạn xem xét và lựa chọn.

Số lượng và tổng tiềm năng chi tiêu của khách hàng trong phân khúc đó. Do phải đầu tư đáng kể vào hoạt động marketing và bán hàng, nên phân khúc thị trường này cần phải có những cá nhân đủ khả năng chi tiêu xứng đáng với những nỗ lực của bạn. Tốt nhất là những người trong phân khúc đó sẽ là những người tích cực sử dụng bất cứ sản phẩm hay dịch vụ nào mà bạn cung cấp. Lý tưởng hơn nữa là số khách hàng tiềm năng trong phân khúc thị trường đó ngày càng tăng.

Khả năng và chi phí tiếp cận khách hàng trong phân khúc đó. Một phân khúc thị trường sẽ không hấp dẫn nếu khó tiếp cận hoặc nếu chi phí tiếp cận vượt quá khả năng cho phép. Thành viên của các sân gôn tư nhân là một phân khúc lý tưởng cho các ngân hàng quản lý đầu tư. Những người này thường có nhiều tiền để đầu tư và chi tiêu tùy ý, nhưng rất khó để tiếp cận được họ vì các câu lạc bộ luôn bảo mật thông tin riêng tư cho các thành viên của mình. Tương tự như vậy, một nhà xuất bản sách kinh doanh dự đoán rằng độc giả của tờ Wall Street Journal sẽ là một phân khúc thị trường hoàn hảo. Tuy nhiên, chi phí đăng quảng cáo trên tờ báo này tương đối cao và sự hưởng ứng thực tế cũng như doanh thu từ phân khúc đó lại tỏ ra kém thuyết phục, ít nhất là thông qua quảng cáo.

Sức mạnh cạnh tranh hiện tại trong phân khúc này. Những công ty tham gia thị trường muộn thường cảm thấy rằng các phân khúc thị trường với tiềm năng lợi nhuận lớn nhất luôn được các đối thủ cạnh tranh nhắm đến và một số nhà cung cấp có tuyến phòng thủ vô cùng vững chắc nên rất khó xâm nhập.

Mức độ thỏa mãn của khách hàng với sản phẩm hay dịch vụ hiện tại của đối thủ cạnh tranh. Cơ hội sẽ đến với bạn khi khách hàng dù ở trong một phân khúc thị trường với nhiều sản phẩm, dịch vụ đa dạng vẫn cảm thấy không hài lòng và chờ đợi một cái gì mới mẻ và khác biệt. Nhưng nếu mức độ thỏa mãn của khách hàng cao, bạn nên xem xét lại việc tiếp cận phân khúc thị trường đó, vì mục tiêu chính của bạn là tìm một phân khúc thị trường có khả năng hưởng ứng cao.

Mức tăng trưởng dự báo. Phân khúc thị trường đó có được dự báo tăng trưởng theo quy mô và sức mua không, hay đó là một phân khúc trì trệ? Bạn nên xem xét không chỉ tình hình hiện tại

mà còn cả xu hướng của phân khúc thị trường nữa. Ví dụ, vào đầu năm 2005, dân số Mỹ sử dụng xe chạy bằng động cơ hybrid chỉ khoảng 400.000 - con số còn rất khiêm tốn so với tiêu chuẩn của ngành công nghiệp này. Nhưng con số này dự kiến sẽ tăng nhanh trong những năm sau đó. Bất kỳ ai đang dự tính một chiến dịch marketing cho phân khúc thị trường này - có thể là về phụ tùng hay dịch vụ hậu mãi - đều muốn biết mức độ của sự tăng trưởng đó.

Khả năng sinh lợi tiềm tàng. Đây là điểm mấu chốt trong việc nhắm đến phân khúc thị trường. Bạn phải ước tính tiềm năng lợi nhuận và chi phí khi nhắm đến một phân khúc cụ thể, cũng như phương hướng tiềm năng lợi nhuận có thể xảy ra trong tương lai.

Những rào cản khi tham gia vào phân khúc thị trường. Những rào cản để tham gia vào một phân khúc cụ thể đối với bạn và những đối thủ cạnh tranh mới là gì? Nếu những rào cản này ít, khả năng ngăn chặn và giới hạn sự xâm chiếm phân khúc đó của những đối thủ cạnh tranh là rất thấp. Điều này ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi của công ty bạn.

Có nhiều điều bạn cần phải cân nhắc thận trọng khi nhắm đến các phân khúc thị trường cụ thể. Việc phân khúc thị trường cho phép bạn tập trung nguồn lực marketing khan hiếm và tạo cơ hội để bạn hiểu được đối tượng khách hàng cụ thể của mình. Bạn sẽ không làm được điều này nếu marketing nhằm vào thị trường tổng thể. Đặc biệt, đối với những công ty có khách hàng là doanh nghiệp, họ không có cơ hội nắm bắt thị trường tổng thể trong bất kỳ trường hợp nào, mà họ phải nhắm đến những phân khúc đã được xác định. Dĩ nhiên, mặt trái của việc phân khúc thị trường là làm giới hạn số lượng các khách hàng tiềm năng sẽ biết về sản phẩm hay dịch vụ của bạn, cũng như trói buộc tương lai của dòng sản phẩm vào vận mệnh của một thị trường cụ thể. Sự tăng trưởng có thể suy tàn trong phân khúc đó, kéo doanh thu giảm theo. Các thị hiếu của khách hàng có thể thay đổi mạnh mẽ. Vì thế, hãy suy tính thật kỹ khi tiếp cận công việc phân khúc thị trường.

Định vị trong thị trường

Sau khi đã hoàn tất các nhiệm vụ liên quan đến việc phân khúc thị trường và nhắm đến các phân khúc thị trường, bạn phải triển khai một kế hoạch cho sản phẩm hay dòng sản phẩm của bạn.

Như đã được trình bày ở chương 3, một kế hoạch marketing cần gắn với từng yếu tố trong 4 P: sản phẩm (product), chiến lược giá (price), phân phối (place), hỗ trợ bán hàng (promotion). Một trong những mục đích của kế hoạch marketing là nhằm định vị sản phẩm hay dịch vụ trong tâm trí khách hàng tiềm năng.

Định vị là một nỗ lực quản lý cách thức khách hàng tiềm năng nhận thức về một sản phẩm hay dịch vụ. Ví dụ, Volvo đã định vị tính chất bền vững và an toàn cho loại xe của mình. Apple định vị các sản phẩm của họ là thiết kế trang nhã và dễ sử dụng. Quỹ tương hỗ Vanguard Group định vị là quỹ được quản lý tốt với chi phí giao dịch thấp nhất.

Mục tiêu của việc định vị là nhấn mạnh một vài đặc điểm làm cho sản phẩm hay dịch vụ nổi bật trong tâm trí khách hàng. Chuyên gia marketing có thể thành công khi định vị sản phẩm của mình qua những câu slogan khắc sâu trong tâm trí khách hàng. Hãy xem những slogan sau:

Great taste ! (Hương vị tuyệt vời!)

It's good for your health (Tốt cho sức khỏe của bạn)

Instant relief (Giảm đau ngay lập tức)

The best value for your money (Giá trị tốt nhất cho đồng tiền của bạn)

Reliability you can count on (Sự tin cậy mà bạn có thể tính đến)

Safe and effective (An toàn và hiệu quả)

Built to last (Được xây dựng để trường tồn)

For young-looking hair (Để mái tóc trẻ mãi)

State-of-the-art engineer at your fingertips (Công nghệ tiên tiến trong tầm tay bạn)

Long-lasting (Bền vững lâu dài)

Một số câu slogan đã in sâu vào tâm thức công chúng hàng thập kỷ. Hãy xem slogan năm 1927 của Zenith Radio: "The quality goes in before the name goes on" (Chất lượng đến trước khi tên tuổi đến) hay của Quaker Oatmeal: "It's the right thing to do" (Đó là việc đúng đắn cần làm) hoặc của hãng đồng hồ Timex nổi tiếng: "It takes a licking and keeps on ticking" (Chỉ cần một lần lên dây cót là chạy mãi) hoặc của hãng xà phòng Ivory: "99 44/100% pure" (99,44% là tinh khiết). Một câu slogan tương tự như thế này nếu đưa được vào tâm trí công chúng sẽ tồn tại bền vững với sức mạnh của riêng nó hàng chục năm sau.

Việc định vị sản phẩm hay dịch vụ của công ty nên bắt nguồn từ kết quả của những bảng nghiên cứu thị trường và sự cân nhắc kỹ lưỡng. Công ty cần phải thực hiện nghiêm túc hai hoạt động này, vì việc định vị lại vô cùng tốn kém và gây nhiều nhầm lẫn trong tâm trí khách hàng. Khi đã quyết định một chiến lược định vị, bạn nên đưa mọi nguồn lực cần thiết vào kế hoạch marketing với mục tiêu khắc sâu và củng cố khái niệm về sản phẩm hay dịch vụ vào tâm trí khách hàng.

Nếu sản phẩm của bạn tương tự như một sản phẩm khác vốn đã tồn tại trong tâm trí khách hàng bằng một hình ảnh đậm nét thì việc bạn tìm mọi cách để định vị sản phẩm của mình thường dẫn đến thất bại. Al Ries và Jack Trout đã nhìn nhận điều này theo quy luật loại trừ khi cho rằng: "Khi một đối thủ cạnh tranh có được hình ảnh và vị thế trong tâm trí khách hàng tiềm năng, thì việc cố gắng sở hữu hình ảnh giống như vậy là một nỗ lực vô ích". Có nhiều ví dụ trong thực tế minh chứng cho điều này. Rõ ràng chưa ai đủ sức lay chuyển nhận thức của công chúng về Volvo là một chiếc xe "an toàn", hay Duracell là một loại pin "siêu bền". Ries và Trout còn cho rằng khách hàng có thể chỉ duy trì một sự nhận thức đơn chiều về sản phẩm hay dịch vụ. Điều này có nghĩa là một nhãn hiệu chỉ có thể đại diện cho một sự việc. Tuy nhiên, việc định vị có thể tượng trưng cho quan điểm riêng của người làm quảng cáo hay tiếp thị về hành vi mua sắm của khách hàng.

Hãy dành thời gian suy nghĩ về cách thức định vị sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Bạn có thấy một từ hay cụm từ khắc sâu vững chắc trong tâm trí khách hàng theo một cách tích cực và hấp

dẫn không? Bạn có cố xác định vị thế của mình trong không gian đã được đối thủ cạnh tranh chiếm giữ và thua trong cuộc chiến đó không?

Phân khúc thị trường, nhắm đến phân khúc thị trường và xác định vị thế là ba công cụ marketing thường phối hợp với nhau. Nhưng bạn hãy cẩn thận! Đừng quá phấn khích với chúng. Việc phân khúc và nhắm đến phân khúc sẽ thu hẹp thị trường và giới hạn doanh thu tiềm năng của bạn. Việc xác định vị thế cho rằng khách hàng chỉ quan tâm đến một điều, nhưng trên thực tế thì có thể không hẳn vậy. Sẽ có những lúc việc phân khúc thị trường không phù hợp và việc xác định vị thế lại có thể hại chính bạn. Vì thế hãy tỉnh táo trước những khái niệm này.

Tóm tắt

* Phân khúc thị trường nhằm chia thị trường tổng thể thành những thị trường nhỏ gồm các khách hàng có những nhu cầu chung. Việc phân khúc thành công cho phép công ty tập trung các nguồn lực của mình và tạo ra những hàng hóa và dịch vụ đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của khách hàng.

* Nhân khẩu học, hành vi, mối quan tâm và quan hệ xã hội hay nghề nghiệp là những cơ sở thông thường để phân khúc thị trường.

* Khi một thị trường đã được phân khúc thành những thị trường nhỏ có liên quan, bạn phải xác định những phân khúc nào có tiềm năng lợi nhuận lớn nhất. Tổng tiềm năng chi tiêu, khả năng tiếp cận và sức mạnh cạnh tranh trong các phân khúc này là những cơ sở để nhắm đến một số phân khúc cụ thể thay vì những phân khúc khác.

* Xác định vị thế là một nỗ lực quản lý cách mà khách hàng tiềm năng nhận thức về một sản phẩm hay dịch vụ. Ví dụ, Quaker Oatmeal ("Đó là việc đúng đắn cần làm") được xác định vị thế như là một lựa chọn thông minh và có lợi cho sức khỏe trong các sản phẩm ngũ cốc điểm tâm.

Phân tích đối thủ cạnh tranh

George Day, giáo sư Trường Wharton, nhận định rằng: "Một trong những vấn đề chính mà các nhà quản lý phải đối mặt khi lập chiến lược cạnh tranh là xác định “đấu trường”: Bạn đang cạnh tranh ở đâu? Ai là đối thủ cạnh tranh của bạn? Đấu trường cạnh tranh đó hấp dẫn như thế nào?".

Bất cứ một chương trình marketing nào cũng sẽ trở nên thiếu hoàn chỉnh nếu không có những phân tích kỹ lưỡng về đối thủ cạnh tranh và đấu trường cạnh tranh.

Không khó để nhận biết đối thủ cạnh tranh. Họ chính là những người mà các nhân viên bán hàng của bạn phải vất vả hàng ngày để giành được những thương vụ. Họ là những công ty có ý định lôi kéo các khách hàng tốt nhất của bạn. Tất nhiên là bạn biết rõ họ là ai, nhưng bạn biết những điểm mạnh và điểm yếu của họ nhiều đến mức độ nào? Một số đối thủ sẵn sàng tấn công bạn nếu bạn xâm chiếm một phân khúc thị trường mà họ đang thống trị. Một số khác hành động chậm hơn và bạn có thể sẽ không hề hấn gì. Điều quan trọng nữa là bạn có nhận thức được những đấu trường cạnh tranh đang khắc nghiệt hơn không? Và bạn có tiên đoán được về những đối thủ cạnh tranh sẽ xuất hiện trong tương lai không?

Một số đấu trường cạnh tranh tương đối tĩnh lặng, đặc biệt là trong những lĩnh vực kinh doanh đã chín muồi và cần nhiều vốn đầu tư. Trước thập niên 1970, ngành công nghiệp thép có thể được xem là ngành công nghiệp tĩnh. Một vài đối thủ cạnh tranh lớn miệt mài chiến đấu, mỗi người đều cố gắng hạ thấp chi phí sản xuất trên từng đơn vị sản phẩm và chiếm thị phần lớn hơn trên sự bất lợi của đối thủ.

Các lĩnh vực kinh doanh khác sôi động hơn, chẳng hạn như ngành giải trí. Cách đây 50 năm, người dân Mỹ có rất ít lựa chọn giải trí: chỉ có ba hoặc bốn đài truyền hình mạng, một đài truyền hình công cộng, một vài đài địa phương, cùng với các nhà hát và các buổi trình diễn trực tiếp. Ngày nay, người xem truyền hình vẫn có thể xem các kênh trong mạng lưới, nhưng họ đã có thể tiếp cận hàng trăm kênh truyền hình cáp. Các nhà hát vẫn còn đó, nhưng còn có thêm hàng ngàn bộ phim qua VHS, DVD, cáp, và các điểm chiếu phim. Vì lĩnh vực giải trí rất dễ bị thay thế nên những nhà cung cấp luôn phải cố gắng trả lời cho câu hỏi: "Chiến lược nào sẽ giúp chúng ta thu nhiều lợi nhuận trong thị trường sôi động này? Và điều gì sắp xảy ra khiến sản phẩm hay dịch vụ của chúng ta trở nên lỗi thời?".

Sau đây là những dấu hiệu của một thị trường sôi động:

* Có nhiều sản phẩm và dịch vụ đáp ứng cùng một nhu cầu (ví dụ: điện thoại hữu tuyến, điện thoại di động, dịch vụ điện thoại qua Internet, nhắn tin, e-mail…).

* Tính đa dạng của đối thủ cạnh tranh (ví dụ: các mạng truyền hình, các công ty truyền hình cáp, các cửa hàng cho thuê băng đĩa…).

* Dễ dàng tham gia vào thị trường vì có ít chướng ngại vật ngăn cản.

* Sự phân rã thị trường.

Bằng cách nghiên cứu đấu trường cạnh tranh, bạn sẽ được cung cấp nhiều thông tin để hiểu được thị trường mục tiêu mà bạn đang nhắm đến

Nhận diện đối thủ cạnh tranh

Điểm bắt đầu của việc phân tích đối thủ cạnh tranh là nhận diện các đối thủ cạnh tranh. Họ là ai? Để trả lời câu hỏi này, bạn cần phải có sự nhạy bén cùng khả năng nắm bắt tổng thể những vấn đề diễn ra xung quanh, vì đôi khi cuộc cạnh tranh thật sự có thể giết chết công ty bạn lại không đến từ những gì đã định hình mà từ một nguồn nào đó không được dự báo trước.

Có nhiều ví dụ trong thực tế đã minh chứng cho điều này. Bạn hãy xem lĩnh vực kinh doanh nhiếp ảnh cách đây 20 năm. Các nhà sản xuất máy ảnh như Minolta, Canon, Olympus và Nikon đã cạnh tranh gay gắt với nhau để giành thị phần trong thị trường nhiếp ảnh. Còn trong lĩnh vực vật tư ngành ảnh, các đại gia như Kodak và Fuji đã tranh nhau việc cung cấp cho thị trường phim, giấy ảnh và công nghệ xử lý.

Sau đó, vào đầu thập niên 1980, Sony chính thức gia nhập cuộc chơi. Công ty Nhật Bản này chuyên về những sản phẩm điện tử gia dụng nổi tiếng như radio, TV, máy nghe nhạc bỏ túi… đã khai phá thị trường bằng chiếc máy ảnh kỹ thuật số đầu tiên. Hai mươi năm sau, máy ảnh kỹ

thuật số đã đảo lộn thế cạnh tranh của lĩnh vực kinh doanh này. Những công ty còn chân ướt chân ráo trong ngành nhiếp ảnh như Hewlett-Packard, Gateway và Casio trở thành người thắng thế trong một thị trường từng bị thống trị bởi các hãng công nghệ nhiếp ảnh truyền thống dựa trên quang học và phim phủ nhạy cảm với ánh sáng. Điểm thiết yếu là khi bạn nghĩ về đối thủ cạnh tranh, bạn phải đủ khả năng và tầm nhìn để nhận diện những đối thủ cạnh tranh trong hiện tại lẫn trong tương lai.

Làm thế nào có thể xác định được các đối thủ cạnh tranh hiện tại và trong tương lai? Chỉ cần bạn tuân theo một quy tắc đơn giản: đối thủ cạnh tranh là bất kỳ công ty nào có mục đích thu hút cùng một đối tượng khách hàng mà bạn cũng đang muốn thu hút. Điều này có nghĩa là bạn phải xem xét cả những công ty cung cấp các sản phẩm thay thế cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Ví dụ, hãy giả sử rằng bạn bán phần mềm xử lý văn bản. Nhu cầu của khách hàng của bạn không phải là phần mềm mà là khả năng tạo ra văn bản nhanh chóng và tiện lợi. Nhu cầu này có thể được thỏa mãn bằng nhiều cách khác nhau: bằng bút chì, bút mực, máy đánh chữ, máy tính cá nhân hay bất kỳ công cụ viết lách nào khác mà các công ty sáng tạo có thể tưởng tượng ra. Như vậy, công ty bạn thật sự có nhiều đối thủ cạnh tranh hơn là bạn nhận định.

Khi liệt kê đối thủ cạnh tranh của công ty, bạn hãy xem xét những yếu tố sau:

* Những đối thủ cung cấp sản phẩm tương tự như sản phẩm của bạn.

* Những công ty sản xuất sản phẩm thay thế sản phẩm của bạn.

* Người tiêu dùng dễ dàng so sánh giá cả và thường xuyên thay đổi nhà cung cấp.

* Khả năng tăng giá và giảm số lượng hàng cung ứng của những nhà cung cấp riêng của bạn

Các đặc điểm phân tích

Một khi bạn đã xác định được những đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng, hãy phân tích những đối thủ này ở khía cạnh nắm bắt thị trường.

Chiến lược và mục tiêu

Đối thủ cạnh tranh có thể theo đuổi những chiến lược và mục tiêu khác nhau. Hãy xem ví dụ sau:

Chiến lược của công ty A - một công ty quản lý đầu tư - là cung cấp dịch vụ trọn gói về việc lập kế hoạch tài chính, kế hoạch hưu trí, kế hoạch thuế, bảo hiểm và quản lý danh mục vốn đầu tư. Công ty muốn xây dựng mối quan hệ lâu dài với những khách hàng nhỏ nhưng có tiềm lực tài chính mạnh. Trong khi đó, đối thủ của họ là công ty B lại có tham vọng trở thành một nhà cung cấp các dịch vụ tương tự với chi phí thấp, nhưng cho một thị trường khách hàng rộng hơn. Chiến lược của công ty được xây dựng dựa trên việc bán nhiều kế hoạch tài chính đã được lập trình trên máy tính với chi phí dưới 200 đô la.

Bạn cũng cần xem xét mục tiêu. Các đối thủ cạnh tranh của bạn đang theo đuổi mục tiêu nào: Tối đa hóa lợi nhuận hay giành thị phần vượt trội? Liệu một đối thủ cạnh tranh có đang tìm cách phá vỡ phân khúc thị trường mà họ đang chiếm giữ và chuyển sang phân khúc khác? Nếu những

mục tiêu này khác nhiều so với mục tiêu của bạn, bạn không cần phải lo lắng vì mục tiêu khác nhau sẽ có những phân khúc thị trường khác nhau. Nhưng nếu mục tiêu của các đối thủ cạnh tranh tương tự như của bạn, khiến họ ở vào vị thế đối đầu với bạn, bạn phải tìm cách làm cho mặt hàng của mình khác biệt hoặc chuyển sang một phân khúc thị trường khác.

Định vị

Các đối thủ cạnh tranh thường định vị sản phẩm hay dịch vụ của mình theo những cách khác nhau, cả về các phân khúc thị trường mà họ phục vụ lẫn cách phục vụ để được lưu giữ vào tâm trí khách hàng. Hình 5-1 là một sơ đồ định vị thị trường đồng hồ dành cho nam giới. Những nhãn hiệu đồng hồ hàng đầu thế giới đã định vị sản phẩm của mình trên hai phương diện: thể thao - thời trang và chất lượng cao-giá cả phải chăng.

Việc tạo một sơ đồ tương tự cho lĩnh vực kinh doanh của bạn sẽ giúp bạn xây dựng nhiều ý tưởng hiệu quả hơn về thương trường cạnh tranh và hướng dẫn bạn biết cách tập trung việc phát triển sản phẩm cũng như các nỗ lực marketing của mình vào những đặc điểm quan trọng nhất.

Điểm mạnh và điểm yếu

Có những công ty cung cấp sản phẩm có chất lượng cao với một mức giá chấp nhận được, nhưng hệ thống phân phối của họ lại rất yếu. Ngược lại, một số công ty có hệ thống phân phối rộng khắp nhưng chất lượng sản phẩm lại kém. Vì vậy, đối thủ cạnh tranh mà mọi công ty đều e ngại nhất là đối thủ có thế mạnh thực chất trong nhiều lĩnh vực. Khi liệt kê sự cạnh tranh, bạn hãy lập một danh sách có hệ thống về những điểm mạnh tương ứng như trong bảng 5-1.

Bạn có thể thu thập những đánh giá như vậy thông qua những cuộc họp tư duy chiến lược giữa đội ngũ nhân sự trong công ty, đặc biệt là giữa trưởng phòng marketing, những nhân viên bán hàng giàu kinh nghiệm và các nhân viên dịch vụ khách hàng. Quan điểm của nhân viên về điểm mạnh và điểm yếu có thể thiếu khách quan và bị ảnh hưởng của việc thiếu kiến thức tổng quát. Vì thế, nếu bạn sử dụng phương pháp này, hãy mời những người đã từng là nhà tư vấn, khách hàng, đại lý của các công ty đối thủ và những ai biết rõ lĩnh vực kinh doanh này. Hãy tận dụng bất kỳ dữ liệu khảo sát nào mà bạn có được từ nghiên cứu thị trường. Những gì bạn cần là sự đánh giá khách quan về điểm mạnh và điểm yếu của công ty bạn so với các đối thủ cạnh tranh chính.

Bảng đánh giá này sẽ giúp bạn nhanh chóng hình dung được tình hình tại một thời điểm cụ thể. Tuy nhiên, thương trường cạnh tranh luôn thay đổi liên tục. Chẳng hạn, công ty của bạn có thể tiến bộ về chất lượng sản phẩm. Vì thế sẽ hiệu quả hơn nếu bạn lập một đường đi cho các yếu tố cạnh tranh quan trọng nhất, như mũi tên chỉ lên, chỉ xuống và nằm ngang trong bảng này. Bằng cách đó, chúng ta có thể thấy rằng công ty A, vốn có mức đánh giá tổng quát cao, lại đang trượt dốc, trong khi công ty C đang tiến lên trên hầu hết mọi phương diện về sức mạnh cạnh tranh. Nhờ hiểu được điểm mạnh của các đối thủ cạnh tranh, bạn sẽ nhận thức tốt hơn về tình hình cạnh tranh mà bạn phải đối mặt trong thời gian sắp tới.

Yếu tố quyết liệt

Một số công ty tỏ ra quyết liệt hơn các công ty khác khi tấn công thị trường mới hoặc bảo vệ thị phần của mình. Dell là một ví dụ điển hình. Sau khi chinh phục phần lớn thị trường máy tính cá nhân giữa các cá nhân, tổ chức và cơ quan chính phủ, công ty này đã chuyển hướng sang thị trường máy in trị giá 43 tỉ đô la mỗi năm do Hewlett-Packard đang thống trị. Các hệ thống lưu trữ và máy chủ cũng là một hướng đi mới của Dell. Kể từ cuối năm 2005, mọi người vẫn dõi theo để xem Hewlett-Packard sẽ phản ứng như thế nào trước sự đe dọa của Dell trong ngành kinh doanh máy in vốn đem lại nhiều lợi nhuận cho họ.

Khi phân tích đối thủ cạnh tranh, hãy tìm hiểu một cách có hệ thống về việc những đối thủ này sẽ phản ứng như thế nào với các mối đe dọa và cơ hội. Một ma trận như ở bảng 5-2 có thể giúp bạn suy nghĩ kỹ vấn đề và ghi lại cảm nhận của bạn về yếu tố quyết liệt. Nếu hiểu được tất cả các đặc điểm này của đối thủ cạnh tranh, bạn có thể thiết kế các chiến lược marketing làm tăng nhanh chóng khả năng vươn lên vị trí dẫn đầu.

Bạn cũng có thể sử dụng phương pháp đóng vai để hiểu được công ty khác sẽ phản ứng như thế nào trước các hành động của bạn. Phương pháp này đề cập đến việc nghiên cứu hành vi trước đây của đối thủ và sau đó phân công một nhóm bắt chước đóng vai. Phương pháp này được sử dụng nhiều trong quân đội. Ví dụ: các sư đoàn xe bọc thép tập trận giả đánh lại các binh đoàn được đào tạo theo phương pháp và học thuyết chiến tranh của đối phương.

Cơ cấu năm tác động của Porter

Không cuộc thảo luận nào về môi trường cạnh tranh lại hoàn chỉnh nếu không bàn về cơ cấu năm tác động của Michael Porter. Cơ cấu này được Porter giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1979 trong một bài báo được giải thưởng đăng trên Harvard Business Review - "Các tác động cạnh tranh định hình nên chiến lược như thế nào".

Đến nay, cơ cấu của Porter vẫn còn là một công cụ hữu ích để phân tích tình hình cạnh tranh và các yếu tố kinh tế cơ bản trong kinh doanh. Cơ cấu này cũng khuyến khích nhà chiến lược và chuyên gia marketing nhìn rộng hơn so với phạm vi nhỏ hẹp của các đối thủ cạnh tranh hiện tại để xem những đối thủ khác và các ảnh hưởng quyết định đến sự tăng trưởng và khả năng sinh lợi tiềm năng.

Porter đã xác định năm tác động chi phối cuộc cạnh tranh trong một lĩnh vực kinh doanh :

* Mối đe dọa của đối thủ mới.

* Khả năng thương lượng của các nhà cung ứng.

* Việc sử dụng mánh lới để chiếm vị thế giữa các đối thủ cạnh tranh hiện tại.

* Khả năng thương lượng của các khách hàng.

* Mối đe dọa về sản phẩm hay dịch vụ thay thế.

Porter viết: "Sức mạnh tổng hợp của năm tác động này quyết định tiềm năng lợi nhuận cuối cùng của một ngành công nghiệp". Những yếu tố này khiến cho tiềm năng lợi nhuận dao động giữa

các ngành công nghiệp. Ví dụ, ngày nay, các công ty thuộc ngành viễn thông phải đối mặt với tiềm năng lợi nhuận yếu vì nhiều yếu tố hiệp lực chống lại các nhà cung cấp hiện tại: những người tham gia vào ngành công nghiệp này phải liên tục đấu tranh để thu hút khách hàng từ các đối thủ, thường là bằng cách giảm giá và mở rộng dịch vụ. Khách hàng có thể chuyển đổi nhà cung cấp dễ dàng và lại có sẵn nhiều lựa chọn thông tin liên lạc như điện thoại hữu tuyến, điện thoại di động, e-mail, tin nhắn tức thì, và dịch vụ điện thoại qua Internet. Hơn nữa, nhịp độ thay đổi công nghệ nhanh chóng buộc các nhà cung cấp hiện tại phải bỏ nhiều chi phí để duy trì ưu thế. Trong khi đó, những người tham gia vào các ngành công nghiệp khác có thể đối mặt với sự kết hợp năm tác động này theo hướng thuận lợi hơn nhiều.

Theo Porter, điều cốt yếu để phát triển và tồn tại là dùng kiến thức về năm tác động này để "giành được một vị thế ít bị tấn công bởi các đối thủ đối đầu, dù đó là đối thủ mới hay đã định hình, và ít bị ảnh hưởng tiêu cực từ định hướng của khách hàng, nhà cung ứng và các sản phẩm thay thế". Ông cho rằng có thể đạt được một vị thế như vậy bằng cách củng cố các mối quan hệ với những khách hàng mang lại lợi nhuận, làm cho sản phẩm trở nên khác biệt (thông qua việc thiết kế lại hoặc marketing), kết hợp các hoạt động, hoặc dẫn đầu về công nghệ.

Không thể nhận biết và tiếp cận thực tế các tác động cạnh tranh có lẽ là sai lầm lớn nhất mà một chuyên gia marketing có thể phạm phải. Các nhà quản lý không quan tâm thỏa đáng đến việc phân tích cạnh tranh thường bị các đối thủ hạ gục hoặc vượt qua. Để tránh tình trạng này xảy ra, bạn hãy thường xuyên nghiên cứu và tìm hiểu đối thủ cạnh tranh, cũng như khách hàng của bạn. Hãy cảnh giác trước những dấu hiệu thay đổi chiến thuật của họ, cũng như sự xuất hiện các đối thủ cạnh tranh mới và sản phẩm thay thế. Hãy kiểm tra phản ứng của đối thủ ở những khía cạnh khác nhau như hình thức khuyến mãi hay một chiến dịch quảng cáo chớp nhoáng…

Tóm tắt

* Điểm bắt đầu của việc phân tích cạnh tranh là nhận diện các đối thủ cạnh tranh hiện tại cũng như trong tương lai.

* Hãy xác định các chiến lược và mục tiêu của đối thủ cạnh tranh.

* Hãy lập một sơ đồ xác định vị trí để hiểu rõ hơn về việc các đối thủ cạnh tranh chính tập trung phát triển sản phẩm và nỗ lực marketing ở lĩnh vực, khía cạnh nào.

* Lập một bảng "Các điểm mạnh tương ứng" để đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của từng đối thủ cạnh tranh trên nhiều phương diện thị trường chính (chất lượng, phân phối…). Hãy chỉ ra đường đi rõ ràng của những người tham gia vào thị trường trên các phương diện này.

* Hãy xác định cách phản ứng của từng đối thủ cạnh tranh đối với những động thái của bạn. Họ có phản ứng chậm chạp không? Họ có tấn công quyết liệt không? Họ có tìm mọi cách đấu tranh để bảo vệ vị thế và thị phần của mình không?

Xây dựng thương hiệu

Hàng hóa thông thường là loại sản phẩm hay dịch vụ thông dụng và không có đặc điểm khác biệt đủ sức thu hút sự chú ý của khách hàng, chẳng hạn nhiên liệu, sữa tươi, xi măng,…

Điều duy nhất mà khách hàng quan tâm ở loại hàng hóa này chính là giá cả và điều này đã tạo áp lực buộc các nhà cung cấp phải chạy đua để có giá bán thấp nhất. Để có được đơn hàng, nhà cung cấp phải đáp ứng các tiêu chuẩn mong đợi về chất lượng và giá cả.

Trong thực tế, không phải mọi sản phẩm hay dịch vụ là hàng hóa thông thường đều khởi đầu như vậy. Trước đây, một chuyến du lịch bằng máy bay từ Boston đến Washington luôn là một chuyến đi đáng nhớ. Chuyến bay luôn đem lại cảm giác mới mẻ, thú vị và một chút kiêu hãnh cho hầu hết mọi du khách. Thế nhưng, ngày nay, việc di chuyển bằng máy bay đã trở nên phổ biến, thông dụng như mọi phương tiện vận chuyển khác.

Ngay cả máy tính cá nhân - một sản phẩm độc đáo khác biệt và từng là đồ xa xỉ của thập niên 1980 - giờ cũng là hàng hóa vô cùng thông dụng. Hơn 90% máy tính hiện tại sử dụng những hệ điều hành giống nhau và các bộ vi xử lý có tính tương thích. Với hầu hết người sử dụng, bất kỳ máy chạy bằng chương trình Windows nào sản xuất trong vài thập niên qua đều có thể hoán đổi với máy khác. Việc IBM bán hoạt động máy tính cá nhân của mình cho Tập đoàn Lenovo của Trung Quốc là một trong những dấu hiệu cho thấy sự suy giảm vị thế của máy tính cá nhân từ một mặt hàng mới mẻ và hấp dẫn thành hàng hóa thông thường như lò nướng, tủ lạnh, ti vi…

Bất cứ công ty nào cũng muốn sản phẩm hay dịch vụ mà họ cung cấp phải khác biệt với các hàng hóa xung quanh và xây dựng được hình ảnh tích cực. Chương này sẽ trình bày những vấn đề liên quan đến việc tạo ra sự khác biệt và xây dựng thương hiệu, cũng như đề xuất những ý tưởng để sản phẩm hay dịch vụ của bạn trở nên nổi bật hơn.

Tạo sự khác biệt cho sản phẩm và dịch vụ thông thường

Tương lai của những hàng hóa thông thường có thể tốt đẹp hơn, nếu nhà cung cấp biết cách làm cho hàng hóa của họ trở nên khác biệt trên một cơ sở nào đó. Hãy xem trường hợp của hãng hàng không Southwest Airlines (SA).

Chiến lược giá vé thấp kết hợp với dịch vụ tối ưu đã giúp SA ổn định doanh thu hàng năm liên tục trong ba thập kỷ qua, ngay cả trong những thời điểm mà các đối thủ cạnh tranh của họ buộc phải rút lui. Thành công của SA chủ yếu dựa trên sự điều hành hiệu quả, tận dụng máy bay hợp lý và năng suất làm việc của nhân viên cao. Những yếu tố này kết hợp cùng nhau đã làm Southwest trở thành thương hiệu mạnh nhất trong lĩnh vực hàng không của Mỹ.

Tương tự, Nucor đã thu được nhiều lợi nhuận trong một ngành công nghiệp hàng hóa thông thường và có tính cạnh tranh cao: kinh doanh thép tấm và thép cuộn. Phần lớn thành công của họ là nhờ quy trình đổ khuôn liên tục chế ra tấm thép mỏng với chi phí thấp mà họ đã đi tiên phong và nhờ vào việc quản lý con người một cách sáng tạo cũng như Southwest.

Ngoài hai ví dụ trên thì con đường dẫn đến khả năng sinh lợi và phát triển cho hầu hết các công ty đều là tạo nên sự khác biệt, làm cho hàng hóa của công ty khác với hàng hóa của các đối thủ cạnh tranh mà không phải bằng giá cả. Việc tạo nên sự khác biệt hiệu quả có liên quan đến khái niệm phát triển thương hiệu. Điều này sẽ được trình bày ở phần sau.

Mặc dù giá cả và các đặc điểm sản phẩm có thể như nhau, nhưng bạn vẫn có thể tạo nên sự khác biệt trên cơ sở dịch vụ. Ngành kinh doanh xi măng là một ví dụ. Xi măng chỉ đơn thuần là xi

măng, là một sản phẩm rất bình thường. Đó là thực tế mà công ty CEMEX tại Mexico - nhà cung cấp xi măng lớn thứ ba thế giới - phải đối mặt. Tuy nhiên, CEMEX đã phát triển khả năng giao hàng nhanh chóng và tin cậy khiến sản phẩm của họ trở nên khác biệt rõ ràng so với các sản phẩm của nhiều đối thủ cạnh tranh. CEMEX đã trở thành đối thủ mạnh trong nhiều thị trường vì họ đã áp dụng chiến lược sản phẩm và chiến lược hậu cần công nghệ cao nhằm giao hàng đúng hẹn đến 98% thời gian, so với 34% của hầu hết các đối thủ cạnh tranh. Trong lĩnh vực xây dựng hoạt động theo quy trình chặt chẽ, điều này được đánh giá rất cao, đặc biệt là khi việc giao hàng chậm trễ đồng nghĩa với việc công nhân không có việc làm nhưng vẫn phải trả lương. Trong trường hợp này, uy tín cao đã tạo nên sự khác biệt cho một sản phẩm bình thường. Bạn có thể đạt được điều tương tự bằng cách cung cấp cho khách hàng dịch vụ hỗ trợ hoàn hảo.

Một ví dụ khác liên quan đến các nông dân sản xuất bơ sữa ở bang Vermont, Mỹ. Theo tình hình chung, nông dân làm bơ sữa ở đây phải đối mặt với tình trạng sữa bị rớt giá thê thảm. Tuy nhiên, Peter và Bunny Flint ở vùng Tunbridge, Vermont, đã làm thay đổi điều đó. Năm 1989, hai người chuyển sang sản xuất sản phẩm sữa có bổ sung chất xơ và năm sau thành lập Công ty Organic Cow of Vermont. Ngày nay, 75 hộ nông dân sản xuất loại sữa này có giấy phép quanh vùng Đông Bắc nước Mỹ cung cấp sữa cho Organic Cow và được hưởng mức giá cao hơn so với khi cung cấp cho các cửa hàng tạp hóa và siêu thị.

Các phương pháp tạo sự khác biệt

Các phương pháp tạo sự khác biệt tùy thuộc vào sự sáng tạo của mỗi công ty, có thể là một trong những hình thức sau:

* Thiết kế hấp dẫn. Ví dụ: các sản phẩm nhà bếp của Braun.

* Hiệu suất hoạt động tốt. Ví dụ: máy tính Apple, xe hơi Porsche và Lexus.

* Đổi mới kỹ thuật. Ví dụ: xe chạy bằng năng lượng hybrid do Toyota và Honda giới thiệu.

* Uy tín và bền. Ví dụ: đồ dùng Maytag.

* Thuận tiện và dễ đặt hàng. Ví dụ: Amazon.com.

* An toàn cho người sử dụng. Ví dụ: xe hơi Volvo và Saab.

Khách hàng cũng có thể tự tạo nên sự khác biệt thông qua môi trường - môi trường vật chất hoặc tâm lý, nơi công việc kinh doanh được thực hiện. Điều này có thể là một yếu tố tạo nên sự khác biệt đầy sức thuyết phục. Nhiều người sẵn sàng bỏ tiền ra để có được một môi trường làm họ hài lòng, thoải mái, chẳng hạn: Starbucks với môi trường thư giãn và dịch vụ tối đa làm khách hàng dễ chịu, hoặc các hiệu sách Borders - nơi khách hàng có thể ngồi trên một chiếc sofa tiện nghi và nhấm nháp cà phê sữa trong khi xem lại những quyển sách dự định mua.

Hãng bán lẻ đồ gỗ Jordan's Furniture với năm cửa hàng ở khu vực Boston đã đem lại một không gian thật sự thoải mái cho khách hàng. Hai anh em Barry và Eliot Jordan cùng các cộng sự không chỉ đơn giản là cung cấp những sản phẩm nội thất sang trọng cao cấp, chất lượng, mà còn xây dựng hệ thống dịch vụ hỗ trợ tuyệt vời. Hai trong số các cửa hàng của họ trang bị đầy đủ tiện

nghi nhà hàng và rạp hát IMAX. Một cửa hàng có trò chơi cưỡi ngựa, một cửa hàng có đu quay để trẻ em và người lớn thử cảm giác mạnh. Những cửa hàng này đã trở thành đích đến chứ không chỉ là những điểm bán lẻ thông thường. Vào dịp cuối tuần, trung bình có khoảng bốn ngàn người đến đây mua sắm. Doanh thu của Jordan's Furniture cao hơn hẳn so với các công ty kinh doanh cùng lĩnh vực.

Xây dựng thương hiệu

Xây dựng thương hiệu là một phương pháp khác để tạo ra sự khác biệt. Có ý kiến cho rằng xây dựng thương hiệu là một nỗ lực bậc cao để làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ trở nên khác biệt. Bằng cách xây dựng một hình ảnh tích cực và quen thuộc cho những gì mà bạn muốn cung cấp cho khách hàng, bạn có khả năng trở thành lựa chọn đầu tiên của khách hàng trong vô vàn đối thủ cạnh tranh. Hãy xem ví dụ sau đây:

Gia đình Schmidt đang lái xe về miền Tây nước Mỹ vào ngày đầu tiên trong kỳ nghỉ của họ. Bọn trẻ bắt đầu buồn ngủ nên họ cần phải tìm chỗ trọ. Khi đến một thành phố, họ thấy dọc hai bên đường là vô số các quảng cáo về khách sạn và nhà trọ: nhà trọ của Jim và Julia, nhà nghỉ Iowa, khách sạn mini Holiday, và còn nhiều nữa. Gia đình Schmidt rẽ vào làn đường cao tốc, lái xe vào khách sạn Holiday và đăng ký nghỉ đêm.

Tại sao gia đình Schmidt này lại chọn khách sạn Holiday? Nhiều khả năng nhất là vì đây là một thương hiệu nổi tiếng với nhiều đặc điểm và tiện ích mà họ đánh giá cao.

Một thương hiệu mạnh sẽ trở thành sự chọn lựa ngầm trong tâm trí khách hàng khi họ mua hàng hoặc sử dụng dịch vụ. Trong ví dụ trên, thương hiệu khách sạn Holiday là sự lựa chọn ngầm của gia đình Schmidt. Hầu như họ chỉ biết về giá cả và chất lượng của khách sạn Holiday chứ không biết về những khách sạn khác. Họ biết rằng họ sẽ được tận hưởng những điều bất ngờ thú vị bằng cách chọn thương hiệu này và điều đó làm cho lựa chọn của họ dễ dàng hơn.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra, nếu danh sách chọn lựa của gia đình Schmidt lại có một thương hiệu mạnh khác như Econo Lodge hay Marriott? Chắc chắn việc họ nhanh chóng quyết định nghỉ đêm ở khách sạn Holiday sẽ không xảy ra. Lúc này họ sẽ cân nhắc xem mình nên chọn khách sạn nào.

Những tình huống tương tự thế này khuyến khích các công ty nỗ lực đầu tư mọi nguồn lực vào việc xây dựng thương hiệu cho sản phẩm hay dịch vụ mà họ cung cấp. Công ty cũng cần phải làm bất cứ điều gì có thể để bảo vệ thương hiệu của mình không bị tấn công bất hợp pháp hoặc hình ảnh bị lu mờ. Một số thương hiệu thành công đến mức trở thành một từ ngữ thông dụng và được đưa vào từ điển. Khi Tổng thống Mỹ George W. Bush yêu cầu sửa đổi hệ thống An ninh Xã hội vào đầu năm 2005, ông đã nói rằng ông sẽ không chấp nhận một giải pháp Band-Aid. Band-Aid là một nhãn hiệu băng dính của Johnson & Johnson với tuổi đời hơn 75 năm. Nhiều người khi cần in sao tài liệu đã dùng từ "Xerox", hoặc khi ai đó hỏi bạn "Anh có bị Kleenex không?" thì nghĩa là họ đang nói đến việc hắt hơi,…

Ở đây, chúng ta không đánh giá liệu sản phẩm hay dịch vụ nào đó có tương xứng với thương hiệu nó tạo ra không. Nhưng rõ ràng các sản phẩm tên tuổi có ưu điểm nhất định về chất lượng hay tiện ích mà các sản phẩm của đối thủ trong cùng lĩnh vực không có. Ưu điểm này dẫn đến việc sản phẩm có thương hiệu sẽ được định giá cao hơn so với các sản phẩm cùng nhóm. Sức

mạnh của thương hiệu sẽ làm tăng doanh số vì khách hàng sẽ không còn phải cân nhắc nhiều về việc có nên mua chúng hay không. Như Patrick Barwise và Sean Meehan đã viết: "Các thương hiệu quen thuộc làm giảm rủi ro theo một cách thuận tiện, đủ khả năng và đáng tin cậy". Một thương hiệu nổi tiếng là một bằng chứng về sự tin cậy, uy tín khiến khách hàng chọn lựa dễ dàng. Cuộc sống hiện đại ngày nay làm con người không có nhiều thời gian như trước, do đó, nếu cần mua kem đánh răng hay bột giặt, khách hàng chỉ việc chọn Crest và Tide mà không cần phải suy nghĩ, đắn đo bất cứ điều gì, cũng như không màng đến việc so sánh chúng với các sản phẩm khác. Đó chính là sức mạnh của thương hiệu.

Tuy nhiên, sức mạnh của một số thương hiệu có thể giảm bớt khi khách hàng nhận ra rằng ưu điểm vượt trội đó chẳng qua chỉ là quảng cáo, và rằng những sản phẩm không có thương hiệu có thể vẫn đem lại cùng tiện ích đó với chi phí thấp hơn đáng kể. Điều này có thể dễ dàng nhận thấy ở những nơi như siêu thị hay nhà thuốc - nơi các sản phẩm giá thấp được trưng bày bên cạnh các sản phẩm đắt tiền. Chẳng hạn, tại CVS - một chuỗi hiệu thuốc lớn của Mỹ, thuốc giảm đau và hạ sốt của hiệu thuốc này nằm cạnh Tylenol của Johnson & Johnson - một trong những nhãn thuốc không kê toa nổi tiếng. Cả hai đều có chứa hoạt chất acetaminophen. Với cùng loại và kích thước, nhãn hiệu CVS có giá 8,68 đô la, trong khi đó của Tylenol là 15,99 đô la. Sự chênh lệch này đủ để khách hàng suy nghĩ trước khi quyết định mua.

Từ vựng thương hiệu

Trong cuốn sách Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgewood to Dell (Tạm dịch: Thương hiệu mới: Cách các doanh nghiệp xây dựng niềm tin ở khách hàng từ Wedgewood đến Dell), tác giả Nancy F. Koehn định nghĩa thương hiệu là "một cái tên, một logo hay biểu tượng được dùng để phân biệt sản phẩm của một người bán với đối thủ cạnh tranh". Thương hiệu cũng là hiện thân cho những thông điệp marketing đa dạng gắn liền với mặt hàng và những mong đợi phức tạp của khách hàng phát sinh từ mặt hàng đó.

Xây dựng thương hiệu liên quan đến các nỗ lực truyền thông với mục đích tạo nên sự khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ và tạo một thái độ tích cực về nó. Maytag đã làm điều này với một chiến dịch quảng cáo lâu dài mô tả một người thợ sửa máy Maytag - "anh chàng cô đơn nhất trong thành phố" - đang ngồi trong văn phòng mình chờ điện thoại reo. Dĩ nhiên là điện thoại chẳng bao giờ đổ chuông vì quảng cáo này ngụ ý rằng thiết bị Maytag đáng tin cậy đến mức chẳng ai cần đến thợ sửa máy cả.

Giá trị thương hiệu là giá trị tài chính của thương hiệu đối với một công ty. Ví dụ, số tiền 57 tỉ mà Procter & Gamble bỏ ra để mua lại Gillette vào đầu năm 2005 không phải là giá trị của cơ sở sản xuất, nhà máy và kho bãi của Gillette - những thứ này chỉ chiếm một phần nhỏ - mà là giá trị thương hiệu của Gillette. P&G chấp nhận bỏ ra số tiền khổng lồ này vì họ nhìn thấy tiềm năng sinh lợi tương lai của Gillette.

Có thể ước tính giá trị thương hiệu bằng cách so sánh hiện giá thuần của dòng tiền tương lai từ một sản phẩm đã có thương hiệu với hiện giá thuần của dòng tiền từ một sản phẩm tương tự nhưng không có thương hiệu. Sự khác biệt giữa hai sản phẩm này chính là giá trị thương hiệu. Việc tính toán bao gồm tất cả các chi phí xây dựng và hỗ trợ thương hiệu thông qua việc quảng bá.

Mở rộng thương hiệu là hoạt động gắn một thương hiệu thành công cho một sản phẩm hay dịch vụ khác. Sản phẩm hay dịch vụ đó có thể ít nhiều liên quan đến sản phẩm gốc. Ví dụ, cách đây không lâu lắm, Dove - một nhà sản xuất kem cây phủ sô-cô-la được đánh giá cao - đã tạo ra một dòng sản phẩm thanh sô-cô-la hảo hạng mới. Những thanh sô-cô-la mới này được quảng bá gắn với hình ảnh tích cực của sản phẩm kem Dove. Mở rộng thương hiệu như trường hợp này giúp công ty ít rủi ro và tốn kém hơn trong việc giới thiệu sản phẩm mới. Tuy nhiên, vẫn có một rủi ro là việc mở rộng thương hiệu cho một sản phẩm mới tầm thường, hoặc cho quá nhiều sản phẩm mới, sẽ làm giảm giá trị của thương hiệu gốc.

Các thương hiệu hàng đầu thế giới

Những thương hiệu nổi tiếng nhất là gì? Câu trả lời thay đổi theo thời gian và phụ thuộc vào nơi bạn sống. Vào cuối năm 2004, tạp chí điện tử Brandchannel đã thực hiện cuộc khảo sát gần 2.000 chuyên gia quảng cáo, giám đốc nhãn hiệu và giới nghiên cứu với câu hỏi: "Những thương hiệu nào có ảnh hưởng lớn nhất đến cuộc sống của bạn trong năm 2004?". Cuộc khảo sát thường niên này yêu cầu người tham gia đánh giá về ảnh hưởng mà các thương hiệu cụ thể tác động tới cuộc sống của họ, và không tính đến giá trị tài chính của thương hiệu đó.

Tầm quan trọng của việc tạo sự khác biệt

Công ty của bạn có theo đuổi một chiến lược tạo sự khác biệt không? Nếu có thì điều gì khiến sản phẩm hay dịch vụ của bạn khác với đối thủ? Bạn hãy nhớ rằng việc tạo nên sự khác biệt chỉ có ý nghĩa khi khách hàng đánh giá cao sự khác biệt ấy.

Có thể là không phải mọi khách hàng, nhưng phải là khách hàng mục tiêu mà bạn nhắm đến. Những khách hàng này sẽ: (1) chọn sản phẩm của bạn thay vì của công ty khác, (2) sẵn sàng trả giá cao cho những gì mà bạn cung cấp, hoặc (3) kết hợp cả 1 và 2. Kinh nghiệm và nghiên cứu thị trường là những cách tốt nhất để xác định liệu sự khác biệt của bạn có được khách hàng đánh giá cao hay không.

Tuy nhiên, có một thực tế là nhiều sản phẩm hay dịch vụ không thể trở nên khác biệt theo cách mà khách hàng thật sự đánh giá cao. Một số công ty đưa ra những phiên bản sản phẩm mới đã nâng cấp mà không nghĩ đến việc liệu khách hàng có quan tâm đến hay sẵn lòng mua chúng không. Liệu những người mua xe có thật sự muốn chọn lựa giữa mười kiểu vành xe, sáu loại ghế nội thất và mười tám bánh lái? Sau nhiều năm lẩn quẩn với những đặc điểm này, các nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản mới nhận ra vấn đề rằng hầu như chẳng ai quan tâm đến những đặc tính đó.

Có một giải pháp để tạo nên sự khác biệt: chỉ đơn giản là hãy trở nên tốt hơn. Theo Patrick Barwise và Sean Meehan, việc cải thiện trên các cơ sở nền tảng sẽ tạo khác biệt cho một sản phẩm hay dịch vụ. Theo quan điểm của họ, để thành công, một sản phẩm hãy trở nên tốt nhất theo cách đáp ứng những gì có ý nghĩa với khách hàng. Và trong nhiều trường hợp, sản phẩm hoặc dịch vụ trở nên tốt nhất khi nó thực hiện được những chức năng mà nó nên có, như dễ mua và dễ vận hành, được hậu thuẫn bằng một dịch vụ xuất sắc.

Barwise và Meehan lập luận rằng hầu hết các công ty đã tạo nên sự khác biệt xa đến mức đã bỏ khách hàng lại phía sau. Theo các tác giả này, việc nhấn mạnh vào sự khác biệt có thể do sự dẫn dắt của người làm công tác quảng bá sản phẩm - những người nôn nóng tạo ra cho sản phẩm của

mình có một điều gì đó khác biệt để họ có thể thu hút sự chú ý của công chúng và giới truyền thông. Trong thời đại quảng cáo ngày nay, bạn phải nói một điều gì đó khác lạ, đôi khi kỳ cục, thì mới gây được sự chú ý. Và khách hàng hầu như không muốn nghe những lời ca ngợi, tán dương mà họ chỉ muốn biết rõ rằng chất lượng sản phẩm, dịch vụ là đáng tin cậy, giao hàng đúng giờ, và giá trị của sản phẩm hay dịch vụ đó xứng đáng với chi phí bỏ ra. Nếu những yêu cầu này bạn có thể đáp ứng hiệu quả hơn các đối thủ khác, chắc chắn bạn sẽ tạo được sự khác biệt cần thiết để thành công.

Tóm tắt

* Sản phẩm và dịch vụ có thể trở nên khác biệt bằng nhiều cách, bao gồm dịch vụ khách hàng nhanh, thiết kế đẹp mắt, hiệu suất tối ưu, đổi mới kỹ thuật, thuận tiện, an toàn, môi trường thân thiện và đáng tin cậy.

* Sức mạnh của một thương hiệu không chỉ nằm ở tên gọi và logo, mà còn ở các thông điệp marketing gắn liền với mặt hàng đó.

* Một thương hiệu có hình ảnh tích cực làm cho khách hàng dễ chọn lựa hơn.

* Việc tạo nên sự khác biệt chỉ có ý nghĩa khi khách hàng đánh giá cao sự khác biệt đó.

Lựa chọn đối tượng khách hàng thích hợp

Giao dịch là phương tiện để một công ty đưa sản phẩm hay dịch vụ mà mình cung cấp đến với người sử dụng.

Có nhiều cách thức giao dịch hiệu quả mà một chuyên gia marketing có thể áp dụng: phân phối với các mức giá thấp, quảng cáo, cung cấp thẻ thành viên câu lạc bộ, gửi thư trực tiếp, sản phẩm mẫu, khuyến mãi, duy trì mối quan hệ giữa nhà cung ứng phụ tùng và khách hàng của họ là các công ty sản xuất…

Những mối quan hệ này tạo cơ hội cho bạn hiểu thêm về đối tượng khách hàng mà bạn phục vụ, và bạn có thể vận dụng những hiểu biết đó để cải thiện sản phẩm hay dịch vụ mà bạn cung cấp. Chương này sẽ trình bày các vấn đề kinh tế cơ bản liên quan đến các mối quan hệ khách hàng, đồng thời đưa ra những đề xuất duy trì lợi nhuận cũng như mở rộng những mối quan hệ này theo thời gian.

Các nguyên lý kinh tế liên quan đến khách hàng

Không phải mọi khách hàng đều có giá trị kinh tế như nhau. Eric Almquist, Andy Pierce và Cesar Paiva đã nhận thấy có sự cách biệt rất lớn về khả năng sinh lợi do khách hàng mang lại. Họ nhận định: "Theo kinh nghiệm của chúng tôi, nhiều công ty thu được 150% lợi nhuận hoặc hơn thế từ một phần ba khách hàng của họ, hòa vốn ở một phần ba tiếp theo và lỗ trầm trọng ở một phần ba cuối cùng". Lợi nhuận mà nhóm khách hàng giá trị tạo ra sẽ bị lãng phí, nếu lợi nhuận đó dành để phục vụ nhóm khách hàng không có khả năng sinh lợi. Ba tác giả đã lưu ý rằng bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào cũng đều bắt gặp tình trạng này.

Sự khác biệt về khả năng sinh lợi là một chức năng của nhiều yếu tố: tổng doanh thu, tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu, khoảng thời gian tồn tại mối quan hệ khách hàng, chi phí để thu hút, phục vụ và duy trì khách hàng - kể cả khách hàng giá trị cũng như khách hàng không có tiềm năng. Trong hầu hết các trường hợp, chi phí dành cho hai đối tượng khách hàng này là ngang nhau. Do đó, một khoản tiền đáng kể sẽ bị lãng phí vào những nỗ lực thu hút và duy trì đối tượng khách hàng không có tiềm năng sinh lợi. Sự lãng phí ngày càng tăng thêm khi các nhà marketing bỏ nhiều chi phí hơn để cố giữ chân những khách hàng giá trị thấp đó. Họ nhầm lẫn giữa lòng trung thành với khả năng sinh lợi. Đây chính là hành động "ném tiền qua cửa sổ".

Theo lý thuyết, giá trị kinh tế của một khách hàng (hay nhóm khách hàng) là giá trị hiện tại của dòng tiền phát sinh từ khách hàng đó trừ đi chi phí đầu tư để thu hút khách hàng đó, như được trình bày ở hình 7-1. Như Robert Wayland và Paul Cole mô tả: "Quy mô và giá trị của dòng tiền này phụ thuộc vào tần suất mua sản phẩm hay sử dụng dịch vụ của khách hàng trong từng thời kỳ, lợi nhuận thu được qua những lần mua bán đó, và khoảng thời gian tồn tại mối quan hệ". Ví dụ, trong hình 7-1 chúng ta quan sát thấy dòng tiền bị âm trong thời gian ngắn khi công ty chi tiền cho các catalog gửi qua thư trực tiếp, cuộc gặp bán hàng, hoặc các phương thức khác để thu hút khách hàng. Dòng tiền trong hình này cuối cùng chuyển sang giá trị dương và tăng theo thời gian khi khách hàng giao dịch nhiều hơn với công ty.

Vốn khách hàng

Doanh thu đến từ khách hàng. Nguồn doanh thu có thể lâu dài hoặc chỉ là tạm thời, có thể ổn định hoặc tăng dần theo thời gian. Công ty cần phải bỏ ra một khoản chi phí để thu hút, duy trì và phát triển khách hàng cùng doanh thu của họ.

Sự chênh lệch giữa doanh thu và chi phí này gọi là vốn khách hàng. Đây cũng là cơ sở cho giá trị cổ đông. Khi một khách hàng bỏ đi, dòng tiền và vốn khách hàng cho công ty cũng bị mất theo.

Vì chi phí này có thể tương tự nhau đối với mọi khách hàng, nên các công ty cần phải hiểu rõ về những khách hàng mà họ muốn thu hút và duy trì.

Đây là một tình huống lý tưởng mà mọi chương trình marketing đều cố gắng đạt được. Nhiều công ty thuộc các lĩnh vực kinh doanh khác nhau đã nhận biết tầm quan trọng của mô hình dòng tiền này. Ví dụ, hãy xem hình 7-2. Đây là trình bày của Frederick Reichheld về khả năng sinh lợi từ khách hàng trong lĩnh vực thẻ tín dụng Mỹ. Ở đây, chúng ta quan sát thấy lợi nhuận hàng năm tăng lên đều đặn so với chi phí ban đầu bỏ ra để thu hút khách hàng. Điều này giải thích tại sao các công ty thẻ tín dụng sẵn sàng chấp nhận bốn đến sáu tháng không tính lãi trong tài khoản (một phương pháp thu hút khách hàng phổ biến). Chi phí thu hút khách hàng này tương đối cao, nhưng nếu sau đó các công ty tín dụng có thể duy trì khách hàng trong một thời gian dài, họ sẽ được đền đáp xứng đáng.

Tuy nhiên, thực tế lại không lý tưởng như những gì được trình bày ở hai hình vẽ trên. Tài khoản của một số khách hàng liên tục nằm ở khu vực dòng tiền âm suốt thời gian dài trước khi lên đến điểm hòa vốn. Thậm chí sau đó, các dòng tiền dương mà họ tạo ra vẫn rất khiêm tốn. Lại có những tài khoản chẳng bao giờ thoát khỏi khu vực dòng tiền âm. Điều này nhấn mạnh sự cách biệt về giá trị kinh tế giữa các khách hàng và tầm quan trọng của việc nhận biết những khách hàng nào đem lại giá trị lớn nhất.

Nếu thiếu sự thẩm định giá trị khách hàng, một công ty có thể phân phối chi phí cũng như tập trung nỗ lực quanh những đối tượng khách hàng có giá trị trung bình, như được trình bày ở hình 7-3. Theo hình, giá trị trung bình này được bố trí ngay giữa đường cong hình chuông, với những khách hàng có giá trị kinh tế ở bên phải và những khách hàng không đem lại lợi nhuận ở bên trái. Tình trạng này có thể bắt gặp ở hầu hết mọi tổ chức kinh doanh, thậm chí ở cả những tổ chức "phi lợi nhuận".

Sự phân phối giá trị khách hàng tương tự cũng có thể tìm thấy trong hầu hết các phân khúc thị trường mục tiêu. Thực hiện tốt việc phân khúc và thiết kế sản phẩm hay dịch vụ mà bạn dự định sẽ cung cấp cho phân khúc đó có thể kéo sự phân phối giá trị khách hàng này theo hướng có lợi cho bạn bằng cách đưa thêm nhiều khách hàng vào những phần có lợi nhuận của đồ thị. Nhưng việc thu được lợi nhuận từ mọi khách hàng là khả năng hiếm khi xảy ra.

Một công ty có thể cải thiện lợi nhuận của mình theo những cách sau:

Chấm dứt kinh doanh với những khách hàng gây thua lỗ trong thời gian dài. Có quan điểm cho rằng khách hàng không mang lại giá trị kinh tế của ngày hôm nay có thể sẽ trở thành khách hàng đem lại lợi nhuận của ngày mai. Tuy nhiên, đến một điểm nào đó, bạn phải đối mặt với sự thật rằng không phải khách hàng nào cũng đủ khả năng đem lại lợi nhuận nên bạn cần phải kiên quyết loại bỏ số khách hàng này. Khoản tiền mà bạn tiết kiệm được sẽ dùng để thu hút và duy trì những khách hàng phát sinh lợi nhuận.

Tuy nhiên, trước khi đưa ra quyết định cuối cùng, bạn nên tìm hiểu tình hình của khách hàng. Liệu những khách hàng trung thành nhưng không đem lại lợi nhuận có khả năng tài chính để mua hàng của bạn nhiều hơn không? Nếu vấn đề là thiếu nguồn lực tài chính, bạn hãy để khách hàng đó ra đi. Nếu vấn đề là bạn không thể làm họ tin tưởng để bỏ tiền ra, bạn cần quan tâm đến việc xây dựng mối quan hệ đó tốt đẹp hơn.

Triển khai một kế hoạch hiệu quả về mặt kinh tế để chuyển những khách hàng đem lại lợi nhuận khiêm tốn sang khu vực lợi nhuận cao. Một khi đã hiểu được những mong muốn cũng như những gì khách hàng đánh giá cao, bạn có thể thiết kế lại sản phẩm hay dịch vụ hiện tại của bạn để thu hút khách hàng hơn nữa. Hãy xem trường hợp của Verizon - hãng viễn thông hàng đầu của Mỹ. Vào giữa năm 2005, khách hàng chỉ phải trả 30 đô la mỗi tháng khi sử dụng dịch vụ Internet trên đường thuê bao số (DSL) thông qua Verizon. Con số này có lẽ đủ để đem lại lợi nhuận tương đối cho Verizon, nhưng trở ngại ở đây là khách hàng thường xuyên gặp khó khăn khi kết nối. May thay, Verizon nhanh chóng mở rộng dịch vụ cung cấp cho những người sử dụng DSL này bằng cách bổ sung thêm các khóa học tin học và kinh doanh trực tuyến, các dịch vụ tải phim và nhạc, dịch vụ điện thoại trên băng rộng, trang Web,… Sự mở rộng dịch vụ cung cấp này làm tăng giá trị của nhiều thuê bao.

Một phương pháp thay thế khác để giữ mối quan hệ với những khách hàng đem lại tiềm năng lợi nhuận là tác động đến chi phí thu hút và duy trì khách hàng. Hãy tìm ra phương án nào ít tốn chi phí nhất để thu hút và phục vụ đối tượng khách hàng này. Nhiều công ty thực hiện điều này thông qua các website "tự phục vụ".

Xây dựng kế hoạch giữ chân khách hàng ở những khu vực có lợi nhuận và phát triển giá trị kinh tế của họ. Những khách hàng này là những viên ngọc quý mà công ty bạn đang sở hữu.

Hãy dùng khoản chi phí tiết kiệm được nhờ loại bỏ khách hàng không kinh tế để xây dựng và mở rộng mối quan hệ của bạn với những khách hàng đem lại lợi nhuận. Chương này sẽ trình bày việc phát triển và giữ chân khách hàng.

Bạn có thể ước tính giá trị của khách hàng, nếu bạn có cơ sở chắc chắn cho những dữ liệu liên quan đến số lần giao dịch trong một khoảng thời gian nhất định, số lượng hàng hóa được mua trong mỗi giao dịch, giá mua trung bình và các biến số khác ở cả hai mặt của sổ cân đối doanh thu - chi phí. (Có thể tham khảo phần phụ lục.)

Duy trì khách hàng

Khi một khách hàng có giá trị rời bỏ bạn, hiển nhiên một dòng tiền đáng kể từ khách hàng này cũng sẽ ra đi. Điều này ảnh hưởng đến lợi nhuận. Tệ hơn nữa là việc thay thế khách hàng đã mất đòi hỏi phải đầu tư thêm về marketing và khích lệ mua hàng, như hạ giá hoặc tăng chiết khấu.

Có khi chi phí bỏ ra để thu hút khách hàng bằng cả doanh thu của công ty trong một năm hoặc hơn. Vì thế, việc duy trì khách hàng đóng vai trò vô cùng quan trọng.

Trong một số trường hợp, chỉ cần một cải thiện nhỏ trong việc duy trì khách hàng cũng đủ giúp bạn tăng doanh thu đáng kể. Frederick Reichheld và W. Earl Sasser Jr. đã tiến hành nghiên cứu nhiều công ty thuộc chín lĩnh vực kinh doanh khác nhau, từ dịch vụ xe hơi đến phần mềm. Kết quả nghiên cứu cho thấy chỉ cần tỷ lệ khách hàng rời bỏ công ty giảm 5% thì lợi nhuận cũng đã tăng lên 25 đến 85%. Quả là khoản tăng trưởng lợi nhuận khổng lồ!

Căn cứ vào giá trị kinh tế của việc duy trì khách hàng, thật ngạc nhiên khi thấy rằng các công ty đã không chú trọng đến việc này một cách hệ thống và nghiêm túc hơn, mà chủ yếu tập trung vào các hoạt động nhằm thu hút khách hàng mới và khai thác tiềm năng của những khách hàng hiện tại. Hai hoạt động này được các công ty thực hiện một cách triệt để. Các vị trí nhà quản lý phụ trách về quảng cáo và bán hàng, đưa ra chỉ tiêu doanh số và thậm chí công bố những phần thưởng giá trị dành cho nhân viên có thành tích bán hàng xuất sắc. Trong khi đó họ lại xem nhẹ việc duy trì khách hàng, mặc dù việc này sẽ đem lại lợi nhuận cao hơn so với việc đầu tư để tìm kiếm khách hàng mới. Điều quan trọng là bạn cần tập trung duy trì những khách hàng mang lại giá trị kinh tế tích cực, chứ không phải những khách hàng không có tiềm năng sinh lợi.

Xác định số lượng khách hàng rời bỏ công ty

Tại sao khách hàng rời bỏ công ty bạn? Tỷ lệ khách hàng rời bỏ là bao nhiêu? Bạn có nắm được mức tổn thất doanh thu trung bình do việc đó gây ra không? Nếu bạn không thể trả lời những câu hỏi này, bạn đang bị hổng kiến thức về khách hàng - nền tảng cho sự thành công của công tác marketing.

Để quản lý việc duy trì khách hàng, trước tiên bạn phải ước tính tỷ lệ rời bỏ của khách hàng. Nếu bạn không có thông tin này trong cơ sở dữ liệu, hãy áp dụng phương pháp sau do Frederick Reichheld đề xuất. Hãy đếm số khách hàng rời bỏ trong một khoảng thời gian nhất định trong năm, sau đó tính con số đó cho cả năm. Ví dụ, nếu có 100 khách hàng rời bỏ công ty trong một quý thì số khách hàng rời bỏ công ty một năm sẽ là 400. Giả sử bạn có 2.000 khách hàng, vậy thì con số này chiếm 1/5, tức là tỷ lệ khách hàng rời bỏ công ty hàng năm là 20%. Đảo ngược con số

1/5 này, ta có tỷ lệ 5/1, tức là 5 = 5 năm - số năm mà bạn có thể mong đợi số khách hàng trung bình ở lại với bạn, căn cứ trên tỷ lệ từ bỏ hiện tại. Ngoài ra, giả sử bạn xác định được mức đóng góp lợi nhuận hàng năm của khách hàng, bạn cũng có thể dùng con số này để tính giá trị hiện tại của khách hàng trung bình.

Xác định tâm điểm của sự rời bỏ

Nếu một công ty có nhiều dòng sản phẩm cho nhiều phân khúc thị trường khác nhau, công ty đó cần phải xác định tỷ lệ khách hàng rời bỏ ở từng khu vực riêng. Chẳng hạn, công ty có thể nhận thấy rằng tỷ lệ rời bỏ của khách hàng thuê bao dịch vụ nghiên cứu chứng khoán trực tuyến là 50%, nhưng tỷ lệ này lại chỉ chiếm 10% trong dịch vụ dữ liệu thị trường trái phiếu. Thông tin này sẽ giúp công ty tập trung nỗ lực hạn chế sự rời bỏ của khách hàng.

Phân tích kỹ hơn có thể giúp công ty hiểu thêm về các đặc điểm của những khách hàng đang rời bỏ. Ví dụ, phân tích có thể chỉ ra rằng trong dịch vụ nghiên cứu chứng khoán, nam giới ở độ tuổi từ 25 đến 35 chiếm đến 90% số khách hàng từ bỏ. Có được thông tin này, công ty có thể đề ra chiến lược nhắm đến những khách hàng cao tuổi hơn.

Học hỏi từ những người rời bỏ và không thỏa mãn

Những khách hàng rời bỏ là một nguồn cung cấp thông tin vô cùng quý giá. Họ có thể nói cho bạn biết những khuyết điểm hay chi tiết chưa đạt yêu cầu của sản phẩm hay dịch vụ buộc họ phải rời bỏ công ty.

"Tôi cho rằng lời khuyên trong bản tin thị trường chứng khoán của anh không xứng đáng với mức giá đó."

"Tạp chí này quảng cáo quá nhiều mà nội dung thì chẳng bao nhiêu."

"Chúng tôi không đổi vé mới vì thấy buổi hòa nhạc giao hưởng trình diễn quá nhiều bản hiện đại. Chúng tôi thích nghệ thuật Baróc hơn."

"Con tôi đã học phải hai giáo viên dạy không hiệu quả trong năm vừa rồi, còn ban giám hiệu thì lại chẳng có biện pháp gì để cải thiện tình hình cả. Chúng tôi sẽ không chấp nhận đóng học phí cho một trường tư với một chất lượng giáo dục kém như thế."

"Dịch vụ giao hàng thực phẩm tận nhà của anh khá tốt, giá cả lại cạnh tranh. Nhưng tôi ngừng sử dụng dịch vụ này vì tôi phải theo một chế độ ăn giàu chất xơ."

Những lời nhận xét như thế này có thể giúp công ty hiểu được nguyên nhân khách hàng rời bỏ và hướng dẫn cho bạn chọn lựa về việc định giá, các đặc điểm sản phẩm hay dịch vụ, giao hàng, và các khía cạnh khác trong việc cung cấp hàng của bạn. Vì thế, hãy triển khai một phương pháp có hệ thống để lấy ý kiến phản hồi từ những người từ bỏ công ty bạn.

Vô hiệu hóa các nguyên nhân làm khách hàng phải rời bỏ công ty

Giả sử giá trị mà bạn đề xuất có sức hấp dẫn và nhắm đúng mục tiêu (bạn bán được một sản phẩm hay dịch vụ cần thiết, sản phẩm được định giá đúng, giao hàng hợp lý), thì cách tốt nhất để giảm thiểu sự rời bỏ của khách hàng là loại bỏ những lý do khiến khách hàng chuyển sang giao dịch với nơi khác. Sau đây là một số gợi ý cụ thể:

* Đừng gây thất vọng. Chất lượng sản phẩm hay dịch vụ phải phù hợp và được duy trì ở mức độ cao mà mọi người mong đợi.

* Giữ mức giá hợp lý. Định giá cao có thể sẽ đem lại lợi ích về doanh thu trước mắt, nhưng về lâu dài điều này sẽ khuyến khích khách hàng rời bỏ công ty.

* Luôn giao tiếp với khách hàng. Khách hàng sẽ bỏ qua cho công ty một vài sai sót nếu họ có cơ hội được phản hồi. Hãy tiếp nhận và xử lý những lời nhận xét, phản hồi đó một cách nghiêm túc, trung thực và khách quan.

* Tìm mọi cách để gây sự ngạc nhiên và thích thú cho khách hàng. Nếu khách hàng dự tính hàng sẽ được giao trong năm ngày, hãy cải thiện quy trình hoàn tất của công ty sao cho có thể giao hàng trong bốn ngày. Sau đó hãy tìm cơ hội làm cho khách hàng ngạc nhiên và thích thú trong một số lĩnh vực khác nhau.

Phát triển khách hàng

Một khi công ty đã xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng thì xem như chi phí thu hút khách hàng ban đầu đã không còn nữa. Nếu làm tốt việc duy trì khách hàng, công ty sẽ không tránh khỏi việc bị mất một số khách hàng, nhưng chắc chắn công ty sẽ không phải bắt đầu lại với một lần "quăng lưới" mới.

Thử thách tiếp theo là mở rộng số thương vụ mang lại lợi nhuận với các khách hàng hiện tại. Có thể gọi hoạt động này là phát triển khách hàng hoặc mở rộng khả năng thu lợi nhuận.

Ở hình 7-2, bạn đã thấy các khách hàng thẻ tín dụng đem lại nguồn lợi nhuận ngày càng tăng theo thời gian. Cơ hội chính là do khách hàng sẽ sử dụng thẻ thường xuyên hơn khi họ đã quen thuộc với nó. Họ có thể sử dụng thẻ để thanh toán dịch vụ, mua sắm hàng hóa, đi du lịch,… Những tiện ích này tạo nhiều cơ hội hơn để công ty thẻ tín dụng phát triển cơ sở giao dịch khách hàng. Chẳng hạn, một chủ thẻ có thể quyết định đầu tư vào một chứng nhận tiền gửi, khởi lập một tài khoản hưu trí, cấp vốn mua xe, hay vay vốn mua nhà,…

Mỗi hoạt động nêu trên là một hình thức phát triển khách hàng. Giả sử một khách hàng hài lòng với sản phẩm và dịch vụ hiện tại của công ty, công ty sẽ dễ dàng mở rộng công việc kinh doanh với khách hàng đó hơn là nhận diện và thu hút một khách hàng mới. Đó chính là lý do tại sao việc phát triển khách hàng lại là một phần quan trọng trong việc quản lý mối quan hệ khách hàng.

Việc phát triển khách hàng đòi hỏi công ty phải tìm ra những cách thức mới, sáng tạo để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Theo lý thuyết, một trong những cách tốt nhất để bắt đầu là hiểu được chuỗi giá trị của khách hàng. Một chuỗi giá trị là một tập hợp các hoạt động liên quan nhằm biến đầu vào thành đầu ra. Ví dụ, một hộ gia đình hành nghề giặt ủi có một chuỗi hoạt động được nêu

trong hình 7-4: mua và vận hành máy giặt và máy sấy, mua bột giặt, cấp nước, bảo dưỡng máy định kỳ.

Thông thường, khách hàng sẽ đến nhà phân phối lẻ máy giặt và máy sấy để mua hai thiết bị này, sau đó sẽ đến siêu thị mua bột giặt, đến chính quyền địa phương xin cấp nước, và đến điểm sửa chữa thiết bị để được bảo dưỡng máy. Nếu nhà sản xuất muốn tăng lợi nhuận, họ có thể bán bột giặt dành riêng cho loại máy này khi khách hàng mua máy, hoặc bán hợp đồng bảo dưỡng và sửa chữa hàng năm. Rõ ràng là công ty phải nhắm đến những mắt xích này trong chuỗi giá trị của khách hàng để có thể phát triển lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận so với những đối thủ cạnh tranh hiện đang phục vụ cho những mắt xích này.

Bạn hãy vạch ra chuỗi giá trị điển hình cho các khách hàng hiện tại của bạn. Hãy khoanh tròn mắt xích hay những mắt xích mà hiện bạn đang phục vụ thông qua các chương trình marketing và phát triển sản phẩm. Tiếp đó, hãy xác định các mắt xích khác mà bạn có thể đáp ứng trong tương lai. Sau đó hãy trả lời những câu hỏi sau:

* Thông tin khách hàng nào bạn cần phải có trước khi giải quyết những phần mới này trong chuỗi giá trị?

* Khách hàng hiện đang xử lý những mắt xích này như thế nào và thông qua ai? Họ có hài lòng không hay đang tìm giải pháp thay thế?

* Hiện tại công ty chúng ta có những cuộc cạnh tranh để phục vụ những mắt xích này không? Nếu không, việc thu hút họ có khả thi và xứng đáng với chi phí bỏ ra không?

Đây là một phương pháp đơn giản cho một thách thức phức tạp. Nhưng những điều lớn lao lại thường bắt đầu từ những vấn đề giản đơn.

Dĩ nhiên, việc khai thác tiềm năng của các khách hàng hiện tại hiệu quả và chắc chắn hơn so với chi phí quá cao của việc thu hút khách hàng mới. USAA - một công ty dịch vụ tài chính phục vụ riêng cho các thành viên của lực lượng quân đội Mỹ, đã mở rộng dịch vụ của mình từ bảo hiểm xe hơi cho đến vô số các sản phẩm khác: bảo hiểm nhân thọ, thẻ tín dụng, tài khoản tiết kiệm… Mỗi dịch vụ mới lại đáp ứng một trong những mắt xích trong chuỗi giá trị tài chính của khách hàng. Costco - một cửa hàng lớn ở Mỹ cũng làm tương tự. Ngoài thực phẩm và nước uống, các thành viên Costco còn có thể mua thuốc, kiểm tra mắt, mua kính và cả đặt những chuyến du lịch thông qua đại lý du lịch. Trong cả hai ví dụ này, nhà cung cấp đã tự đổi mới để tăng lợi nhuận của mình.

Tóm tắt

* Không phải khách hàng nào cũng có giá trị kinh tế tương đương nhau. Một số công ty không phân biệt được giá trị kinh tế này. Họ thu lợi nhuận đáng kể từ một số khách hàng giá trị, nhưng lại lãng phí nhiều chi phí và thời gian khi cố thu hút và phục vụ những khách hàng không sinh lợi.

* Chi phí để thu hút, duy trì và phát triển khách hàng là khoản đầu tư không nhỏ nên các công ty cần phải nhận diện chính xác đối tượng khách hàng mục tiêu.

* Chi phí duy trì khách hàng nên được chuyển từ những khách hàng mang lại giá trị thấp sang những khách hàng mang lại lợi nhuận cao và những người có thể phát triển thành nhóm có lợi nhuận cao.

* Trong một số trường hợp, ngay cả một sự cải thiện khiêm tốn trong việc duy trì khách hàng cũng có thể làm thay đổi đáng kể lợi nhuận.

* Những thông tin và nhận xét từ những khách hàng đã rời bỏ công ty có thể giúp bạn cải thiện hoặc điều chỉnh việc định giá, các đặc điểm của sản phẩm hay dịch vụ và các khía cạnh khác trong mặt hàng mà bạn cung cấp nhằm giảm thiểu tỷ lệ rời bỏ của khách hàng.

* Việc phát triển khách hàng hiện tại nhằm mở rộng nhiều thương vụ kinh doanh mang lại lợi nhuận. Một phương pháp khác là tìm hiểu chuỗi giá trị của khách hàng và xác định những mắt xích trong chuỗi giá trị đó mà bạn có thể phục vụ nhằm thu được nhiều lợi nhuận.

Phát triển sản phẩm và dịch vụ mới

Sản phẩm mới là một yếu tố quan trọng trong sự phát triển và tồn tại của công ty. Do liên tục phải đối mặt với thị trường cạnh tranh gay gắt, với nhu cầu thường xuyên thay đổi của khách hàng và với những tiến bộ trong công nghệ nên một công ty phải có chiến lược tung ra sản phẩm mới cũng như cải tiến những sản phẩm hiện tại để ổn định doanh thu.

Giai đoạn suy tàn trong vòng đời sản phẩm (chương 1) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc giữ vững và nâng cao doanh thu. Điều này không chỉ đúng với sản phẩm mới mà còn đúng trong lĩnh vực dịch vụ.

Phần lớn mọi người nghĩ về sản phẩm mới là những hàng hóa vật chất như thiết bị điện tử, phần mềm máy tính, xe hơi, dược phẩm… Nhưng các dịch vụ mới cũng quan trọng không kém trong nền kinh tế ngày nay. Dịch vụ tư vấn, quỹ tương hỗ, đào tạo đại học trực tuyến, thẻ tín dụng, dịch vụ giao hàng tạp phẩm tận nhà… là những ví dụ về dịch vụ đem lại giá trị cho khách hàng và doanh thu cho công ty. Vì quy trình phát triển các dịch vụ mới cũng tương tự như quy trình phát triển sản phẩm, nên chúng ta nhất trí chỉ dùng từ "sản phẩm" thay cho cả cụm từ "sản phẩm và dịch vụ" khi trình bày vấn đề này.

Phát triển sản phẩm mới là một trong những hoạt động mang tính rủi ro cao. Tuy nhiên, nếu việc phát triển sản phẩm này dựa trên một nền tảng marketing tốt - hiểu khách hàng, phân khúc thị trường chính xác, xác định khách hàng mục tiêu… - thì sự mạo hiểm này có thể giảm bớt. Trong trường hợp công ty tập trung vào việc phát triển sản phẩm rồi sau đó mới quan tâm đến việc marketing, thì khả năng dẫn đến thảm họa là rất cao.

Tuy nhiên, trong thực tế cũng có những ngoại lệ đặc biệt. Alexander Bell chưa bao giờ xác định thị trường cho điện thoại cũng như không khảo sát nhóm trọng điểm. Ông chỉ biết rằng chiếc điện thoại do ông phát minh sẽ đem lại lợi ích cho những ai muốn giao tiếp từ xa. Và rõ ràng điện thoại đã là một phát minh tuyệt vời cho cuộc sống chúng ta mà không một sản phẩm thay thế nào có thể so sánh được. Nhưng trong thực tế kinh doanh ngày nay, hầu hết các sản phẩm đều phải cạnh tranh chống lại các sản phẩm tương tự hay sản phẩm thay thế. Và các nhà cung cấp phải làm mọi cách để sản phẩm của mình thu hút được sự quan tâm của khách hàng, vốn

đang sống trong một môi trường tràn ngập các sản phẩm đa dạng và vô số thông điệp marketing hấp dẫn.

Chương này sẽ đề cập đến quy trình phát triển sản phẩm mới và tầm quan trọng của marketing trong quy trình đó. Marketing chính là mắt xích chủ yếu giữa công ty với thế giới khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Vai trò của những người làm công tác marketing là xác định các nhu cầu tiềm tàng và chưa được đáp ứng của khách hàng, đồng thời truyền đạt những nhu cầu ấy cho những nhà hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty. Ngoài ra, marketing còn liên quan đến việc thực hiện một chuỗi hoạt động mà kết quả cuối cùng là đem sản phẩm mới đến với khách hàng sử dụng. Chuỗi hoạt động này bao gồm: định giá, thiết lập kênh phân phối, lập kế hoạch quảng bá - những thứ tác động mạnh mẽ đến sự thành công của sản phẩm mới.

Hai hình thức sản phẩm mới

Có hai hình thức sản phẩm mới: sản phẩm mang tính đột phá và sản phẩm được cải tiến, biến đổi từ sản phẩm hiện tại (Hình 8-1). Thông thường, giá trị của những sản phẩm cải tiến được khách hàng tiếp nhận và đánh giá cao hơn so với sản phẩm mang tính đột phá.

Sản phẩm mang tính đột phá

Một sản phẩm mang tính đột phá là sản phẩm có những thuộc tính sau:

* Những đặc điểm hiệu suất hoàn toàn mới lạ.

* Những cải tiến về đặc điểm hiệu suất lớn hơn nhiều so với những đặc điểm đã có trong thị trường.

* Giảm chi phí đáng kể cho những đặc điểm tương tự mà các sản phẩm khác cung cấp.

Những sản phẩm mang tính đột phá này thay đổi cơ sở cạnh tranh trong các ngành công nghiệp của chúng. Sau đây là các ví dụ về sản phẩm đột phá (khi chúng đã được giới thiệu):

* Đèn điện

* Thuốc kháng sinh

* Động cơ phản lực dùng cho máy bay

* Lò vi sóng

* Thẻ tín dụng

* Bóng bán dẫn

* Máy điều hòa nhịp tim

* Các bộ phận cơ thể giả

* Các thiết bị định vị toàn cầu GPS

* Các quy trình phẫu thuật bằng phương pháp nội soi

Vai trò của thông tin với các sản phẩm đột phá mang tính tổng quát hơn là cụ thể trong những giai đoạn đầu của quy trình phát triển. Các nhà nghiên cứu thường muốn biết mong muốn, nhu cầu của khách hàng nhưng thế giới quan của hầu hết mọi người chỉ gói gọn trong các sản phẩm hiện hữu nên khách hàng thường chỉ có thể mô tả những gì mình muốn dựa trên những đặc tính sản phẩm hiện có. Hiếm người có thể tưởng tượng một điều gì đó hoàn toàn mới - tức là những điều mà họ chưa từng trải nghiệm và vượt ra ngoài hiểu biết về chức năng kỹ thuật.

Vậy làm cách nào để dự đoán nhu cầu tương lai của khách hàng? Anthony Ulwick - một tác giả và chuyên gia tư vấn về quản lý đổi mới - đã đề nghị rằng các nhà nghiên cứu nên hỏi khách hàng tiềm năng về những kết quả làm họ hài lòng. Ulwick nêu ví dụ trường hợp của Cordis - một nhà sản xuất các sản phẩm y tế. Nhân viên của Cordis đã hỏi các bác sĩ tim mạch, bác sĩ phẫu thuật và các y tá về những kết quả mà những người này mong muốn từ quy trình điều trị được thực hiện trên các bệnh nhân bị tắc nghẽn động mạch, chứ không phải là các đặc tính sản phẩm làm cho các kết quả đó trở nên khả thi. Một khi công ty đã hiểu được các kết quả mong muốn này, nhân viên kỹ thuật của Cordis sẽ áp dụng kinh nghiệm và tư duy sáng tạo của mình để phát triển một thiết bị y tế tạo ra những kết quả đó.

Sản phẩm cải tiến

Những sản phẩm cải tiến thường khai thác các đặc điểm hay công nghệ hiện hữu để phục vụ một mục đích khác. Theo nghĩa này, sản phẩm cải tiến chỉ đại diện cho hình thức đổi mới không triệt để.

Ví dụ, vi mạch Pentium IV trong máy tính Intel đại diện cho sự cải tiến so với các thế hệ trước đó là Pentium III vì cả hai sản phẩm này đều dựa trên cùng một công nghệ nền tảng. Pentium IV chỉ là sự kết hợp các yếu tố cải tiến trong thiết kế và nhờ đó nâng cao hiệu quả của vi mạch, chứ không phải là phát minh hoàn toàn mới. Tương tự, các phiên bản xử lý văn bản và phần mềm tính toán mới mà chúng ta đang sử dụng, về bản chất, đều là sản phẩm cải tiến. Chúng cải thiện một số vấn đề và hỗ trợ thêm những tiện ích mới, nhưng đều bắt nguồn từ một nền tảng sản phẩm.

So với các sản phẩm đột phá, các sản phẩm cải tiến mất ít thời gian và chi phí để phát triển hơn, vì phần cốt lõi của sản phẩm vẫn giữ nguyên, chỉ một vài tính năng được thay đổi để cải thiện hiệu suất hoặc làm cho sản phẩm có sức thu hút hơn với khách hàng. Ví dụ, một nhà sản xuất xe hơi tổ chức chương trình giới thiệu mẫu xe hơi cho năm tới. Mẫu xe này được bổ sung hoặc cải thiện một số đặc điểm tiện ích trong khi vẫn giữ các yếu tố cốt lõi của chiếc xe. Khách hàng khi đến thăm phòng trưng bày có thể nhận thấy rõ điều này: bảng đồng hồ kỹ thuật số mới thay cho phiên bản cũ, trang bị thêm hệ thống định vị toàn cầu, có vòi phun nhiên liệu đời mới nhất cộng với chức năng kiểm tra nhiệt độ, độ ẩm đã được cải tiến. Đối với nhà sản xuất này, chiến lược sản phẩm "mới và cải tiến" ít tốn kém thời gian và tiền bạc hơn là thiết kế một mẫu xe mới, ít nhất phải tốn 1 tỷ đô la và mất khoảng 3 đến 5 năm. Phương án này cũng ít rủi ro hơn, vì sản phẩm cải tiến nhắm đến cùng một phân khúc thị trường mà nhà sản xuất đã hiểu rõ.

Marketing đóng vai trò truyền thống trong việc phát triển các sản phẩm cải tiến, vì khách hàng có cơ sở tham khảo để mô tả những gì họ muốn. Vì vậy, các phương pháp nghiên cứu truyền thống như khảo sát và nhóm trọng điểm rất hữu ích.

Bạn hãy thử nhìn lại thời gian mười năm đã qua, liệu bạn có thể nhận biết những sản phẩm thật sự làm thay đổi cơ sở cạnh tranh không? Sản phẩm nào mang tính đột phá, còn sản phẩm nào là cải tiến? Sau đó, bạn hãy nhìn lại tình hình hiện tại của công ty bạn và trả lời những câu hỏi sau:

* Bạn có nhận thức được các sản phẩm đột phá trong những lĩnh vực sẽ ảnh hưởng đến lĩnh vực kinh doanh của bạn không?

* Nếu những sản phẩm này tham gia vào thị trường, chúng sẽ ảnh hưởng đến tình hình cạnh tranh như thế nào?

* Những đổi mới này có thể tác động đến doanh số và khả năng sinh lợi của công ty bạn như thế nào?

Các vấn đề về "tiêu diệt" sản phẩm

Trong nhiều trường hợp, cả sản phẩm đột phá lẫn sản phẩm cải tiến - tượng trưng cho sự phát triển và thương mại hóa ý tưởng - sẽ "tiêu diệt" một phần hoạt động kinh doanh hiện tại của công ty. Ví dụ, Prius - loại xe chạy bằng năng lượng hybrid của Toyota - đã được khách hàng đánh giá cao do yếu tố bảo vệ môi trường và tiết kiệm nhiên liệu. Nhờ những bài nhận xét khách quan và phản hồi tích cực từ người sử dụng, doanh số của Prius có khả năng tăng lên trong những năm tiếp theo. Nhưng cũng dễ dàng nhận thấy rằng một phần doanh số này đến từ những người mà lẽ ra họ sẽ mua các loại xe Toyota khác, nếu không có xe Prius. Vì vậy, một lượng doanh thu hiện tại của dòng sản phẩm nào đó sẽ bị tiêu diệt.

Các nhà cách tân và quản lý phải đối mặt với vấn đề này khi đánh giá giá trị công nghệ và sản phẩm mới. Trong hầu hết trường hợp, họ sẽ quyết định rằng hành động hiệu quả nhất là thay thế các sản phẩm và dịch vụ hiện tại, nếu không thì các đối thủ cạnh tranh sẽ làm việc đó.

Mở rộng dòng sản phẩm sang những phân khúc thị trường mới

Các chuyên gia marketing luôn hăm hở trong việc mở rộng dòng sản phẩm của mình. Khi họ có một nhãn hiệu thành công, họ lại bị thôi thúc tạo ra các sản phẩm cải tiến để đáp ứng nhu cầu hoặc thị hiếu của các phân khúc thị trường lân cận.

Sức mạnh của nhãn hiệu làm giảm nguy cơ rủi ro của việc mở rộng dòng sản phẩm (mặc dù có nguy cơ giảm giá trị của chính nhãn hiệu đó).

Nhìn chung, các chuyên gia marketing mở rộng sản phẩm theo chiều ngang hoặc chiều dọc. Mở rộng theo chiều ngang nhằm thu hút các thị hiếu khác nhau của khách hàng (ví dụ: Coca, Coca dành cho người ăn kiêng, Coca dành cho người ăn kiêng có hương vị chanh). Mở rộng theo chiều dọc nhằm cung cấp một sản phẩm hợp mọi túi tiền hoặc cho các mức độ nhu cầu khác nhau (ví dụ: Microsoft Office bản dùng cho gia đình và Microsoft Office bản dùng chuyên nghiệp). Các biến thể "tốt", "tốt hơn" và "tốt nhất" từng được Sears, Roebuck and Co. cung cấp

là một ví dụ khác về mở rộng sản phẩm theo chiều dọc. Một số công ty mở rộng sản phẩm theo cả chiều ngang lẫn chiều dọc. Trong hầu hết trường hợp, sự mở rộng này được dựa trên việc phát triển sản phẩm cải tiến.

General Motors của Alfred Sloan là một trong những công ty thành công n hất trong việc áp dụng khái niệm dòng sản phẩm này. Dưới sự lãnh đạo của Sloan, GM đã tạo ra một dòng sản phẩm nhằm mục đích thỏa mãn người mua ở mọi giai đoạn kinh tế với nhãn hiệu Chevrolet dành cho những người lần đầu tiên mua một loại xe khiêm tốn. Từ vị trí dưới cùng, Chevrolet đã vươn lên trên cùng với Pontiac, Buick, Oldsmobile và Cadillac. Ý tưởng là khách hàng sẽ ưa chuộng các nhãn hiệu GM đắt tiền hơn khi chúng bắt đầu phát triển. Đây là dòng sản phẩm theo chiều dọc. Nhưng từng bộ phận của GM cũng mở rộng nhãn hiệu của mình theo chiều ngang, chẳng hạn như bộ phận Chevrolet sản xuất ra Impala, Corvette, Malibu… Ngày nay, dòng sản phẩm Chevrolet còn có cả xe tải lớn nhỏ và xe thể thao.

Gần đây hơn, Apple bắt đầu mở rộng sản phẩm máy nghe nhạc kỹ thuật số iPod thành công của mình cả theo chiều dọc lẫn chiều ngang (hình 8-2). Sự mở rộng dòng sản phẩm này có thể sẽ tăng lên khi công ty nỗ lực kiểm soát các phân khúc thị trường quan trọng với những sản phẩm độc đáo trước các đối thủ Sony, Samsung, Dell và các đối thủ khác.

Bí quyết để việc mở rộng dòng sản phẩm theo hướng có lợi, cả chiều dọc lẫn chiều ngang, là nền tảng sản phẩm. Theo định nghĩa của Marc Meyer và Alvin Lehnerd, nền tảng sản phẩm là "một tập hợp các hệ thống phụ và mặt phân giới tạo ra một cấu trúc chung mà từ đó dòng sản phẩm phát sinh có thể được phát triển và sản xuất hiệu quả". Một nền tảng vững chắc tạo cơ hội cho công ty phát triển những sản phẩm cải tiến cho các phân khúc thị trường cụ thể với chi phí hợp lý.

Đồng hồ Swatch nổi tiếng là ví dụ về một dòng sản phẩm thành công dựa trên một nền tảng chung. Cấu trúc của Swatch là một tập hợp nhỏ các hệ thống phụ của đồng hồ được kết nối với nhau thông qua một vài mạch ghép nối điện tử. Hầu hết các đồng hồ Swatch đều sử dụng cùng một cấu trúc đơn giản, có chi phí sản xuất thấp và có thể tha hồ biến đổi hình dáng bên ngoài.

Nền tảng sản phẩm dựa trên thiết kế trang nhã và tính khả thi trong sản xuất mang lại cho các công ty những cơ hội chi phí thấp để điều chỉnh sản phẩm phù hợp với các phân khúc thị trường khác nhau như ở hình 8-3. Trong hình này, chúng ta thấy được việc nền tảng các yếu tố chung có thể kết hợp với một vài yếu tố riêng để tạo ra sản phẩm (hay dịch vụ) cho một phân khúc thị trường cụ thể như thế nào.

Black & Decker cũng áp dụng phương pháp đổi mới nền tảng sản phẩm từ đầu thập niên 1970. Dựa trên nền tảng là dụng cụ điện với các bộ điều khiển và động cơ điện, Black & Decker cho ra đời nhiều dụng cụ điện dân dụng như máy khoan điện, máy đánh bóng, máy cưa, máy xay và nhiều dụng cụ khác. Nhờ nền tảng chung đó và lợi thế chi phí, Black & Decker đã đạt được ngôi vị thống lĩnh trong nhiều thị trường dụng cụ điện dân dụng. Đồng thời, công ty cũng giảm được sự phức tạp trong vận hành. Thay vì phải sản xuất và lưu kho các động cơ, linh kiện, công tắc riêng cho mỗi một sản phẩm, công ty có thể dùng một chương trình lắp ráp riêng biệt và một tập hợp các thành phần chung. Chi phí đã được giảm đáng kể nhờ các đơn đặt hàng số lượng lớn. Điều đó giúp công ty có thể định giá thấp so với các đối thủ cạnh tranh đến từ châu Á và tăng nhu cầu về dòng sản phẩm Black & Decker.

Ví dụ về đồng hồ Swatch và dụng cụ điện Black & Decker nhấn mạnh sự hợp tác giữa công tác marketing và hoạt động phát triển sản phẩm. Khi các nhà marketing khám phá ra một phân khúc thị trường chưa được khai thác có thể mang lại tiềm năng kinh doanh trong tương lai, họ sẽ làm việc với các chuyên gia phát triển sản phẩm để nhanh chóng tạo ra một sản phẩm có sức hấp dẫn với khách hàng trong phân khúc thị trường đó. Trong cả hai trường hợp trên, nền tảng cơ bản là giống nhau, chỉ có hình dáng bên ngoài của sản phẩm là khác nhau.

Quy trình sản phẩm mới

Dù sản phẩm mới mang tính đột phá hay cải tiến thì những công ty giàu kinh nghiệm cũng đều sử dụng một quy trình đã được thừa nhận là hiệu quả và đã được thử nghiệm qua thời gian. Quy trình đó thường bắt đầu bằng hai hoạt động sáng tạo: phát sinh ý tưởng và nhận biết cơ hội.

Đầu tiên sẽ có một người nào đó đề xuất ý kiến mới lạ. Đôi khi họ dựa trên những hiểu biết chuyên môn để tư duy nên ý tưởng họ đưa ra chỉ mang tính kỹ thuật thuần túy mà không có ứng dụng thương mại rõ ràng. Trong hầu hết trường hợp, vấn đề khó khăn của khách hàng sẽ tạo cảm hứng cho sự hiểu biết đó.

Do đặc thù và tính chất công việc nên đội ngũ nhân viên bán hàng, kỹ thuật viên bảo hành, nhân viên nghiên cứu thị trường, và những nhân viên khác trong công ty thường là những người phát hiện ra vấn đề và tìm cách để vấn đề trở thành công việc kinh doanh sinh lợi. Ví dụ, trở lại thập niên 1920, một nhà nghiên cứu trẻ của 3M tên là Dick Drew đã đến thăm một xưởng sửa khung xe ô tô ở St. Paul, Minnesota, gần trụ sở chính của công ty. 3M lúc bấy giờ sản xuất và kinh doanh giấy nhám, còn Drew đến xưởng này để thử nghiệm lô hàng mới. Khi anh bước vào, các công nhân đang đứng vây quanh một chiếc xe hơi và nguyền rủa một vệt sơn màu xanh. Thì ra chiếc xe đã bị sơn hỏng một chỗ. Vào lúc đó, để sơn những chiếc xe nặng đến hai tấn, các công nhân chỉ có thể sơn mỗi lần một màu. Khi chuyển sang màu khác thì phần mới sơn sẽ được che lại bằng cách phủ giấy và cố định bằng một dải băng keo. Sự cố thường xảy ra khi gỡ bỏ lớp băng keo vì chất dính trong băng keo sẽ làm một phần lớp sơn mới bị tróc ra và phải mất nhiều tiếng đồng hồ khắc phục.

Hẳn nhiên Drew có thể nói: "Thật tệ" và chuyển sang công việc của anh là thử nghiệm lô giấy nhám mới. Nhưng anh lại quan sát sự cố của khách hàng và nhận ra nhu cầu về một loại băng keo ít kết dính hơn, đủ để giữ giấy phủ đúng chỗ nhưng khi lột bỏ vẫn không kéo sơn đi theo. Drew trở về phòng thí nghiệm 3M và bắt đầu nghiên cứu về nguyên vật liệu và quy trình sản xuất để giải quyết vấn đề sơn bị tróc mà anh đã chứng kiến và cả những vấn đề khác. Sau hai năm kiên trì thí nghiệm trên các công thức giấy và keo dính khác nhau, nỗ lực của Drew đã được đền đáp bằng một sản phẩm mới thành công: băng dính che sơn. Sản phẩm này đã đem lại lợi nhuận cho 3M trong hơn bảy thập niên. Nhưng điều quan trọng hơn cả là thành công này đã khai sinh ra ngành kinh doanh băng dính của 3M, giúp công ty sản xuất hơn 700 sản phẩm chuyên dụng trong các lĩnh vực hóa, điện, gia dụng và công nghiệp.

Việc nhận biết cơ hội thường xuất hiện khi có ai đó nhận định rằng:

1. "Ý tưởng này có thể đem lại giá trị cho khách hàng".

2. "Nếu giải quyết được vấn đề này, chúng ta có thể tạo ra giá trị cho khách hàng và các cổ đông của chúng ta".

3. "Điều này có thể làm giảm đáng kể chi phí, tạo cơ hội tăng doanh thu".

Khi một cơ hội đã được nhận biết, nó phải được nuôi dưỡng cho đến thời điểm người ra quyết định có thể đánh giá mọi khía cạnh của cơ hội đó. Người này sẽ đặt ra những câu hỏi sau:

* Ý tưởng này có tác dụng không?

* Năng lực chuyên môn và các nguồn lực của công ty có đủ mạnh để chuyển ý tưởng thành hiện thực không?

* Ý tưởng này có mang lại giá trị gì cho khách hàng không?

* Ý tưởng này có phù hợp với chiến lược của công ty không?

* Ý tưởng này có giá trị xét về khía cạnh chi phí không?

Những ý tưởng nào có nhiều câu trả lời khẳng định và tích cực cho những câu hỏi trên cần được quan tâm để phát triển, thử nghiệm kỹ thuật, thử nghiệm thị trường và cuối cùng là thương mại hóa. Ở giai đoạn thương mại hóa, khách hàng sẽ là người đánh giá. Khi sản phẩm mới đã định hình, công ty cần thực hiện thêm một hoạt động: quản lý vòng đời sản phẩm.

Không phải ý tưởng nào cũng có thể vượt qua được các giai đoạn khó khăn và thử thách này để đến với khách hàng. Theo một nghiên cứu của Booz Allen Hamilton, có từ một nửa đến hai phần ba các sản phẩm đề xuất không thể đi hết chặng đường tiến đến quá trình thương mại hóa. Một số công ty sẵn sàng loại bỏ các ý tưởng yếu kém và không phù hợp, vì họ biết rằng nếu không làm điều đó thì họ không thể tập trung nguồn lực cần thiết cho những ý tưởng thật sự có giá trị.

Mỗi một công ty sẽ có một phương pháp riêng để chọn lọc ý tưởng xuất sắc và đưa vào quy trình phát triển. Rất nhiều công ty đã áp dụng phương pháp hệ thống giai đoạn - cổng. Hệ thống này do Robert Cooper phát triển vào cuối những năm 1980. Đó là một chuỗi luân phiên các giai đoạn phát triển và "cổng" đánh giá nhằm loại bỏ những ý tưởng yếu kém và đẩy nhanh quá trình hiện thực hóa những ý tưởng khả thi. Các giai đoạn và cổng này điều khiển mọi hoạt động từ lúc phát sinh ý tưởng đến lúc đưa vào quá trình thương mại hóa. Hình 8-5 mô tả khái quát hệ thống đó. Đây là cách hệ thống hoạt động trong thực tế.

Giai đoạn: Đây là các giai đoạn của quá trình phát triển. Ví dụ, một hệ thống sẽ có các giai đoạn phát triển ý tưởng thô, soạn thảo đặc tính kỹ thuật, xây dựng sản phẩm mẫu, v.v. Thương mại hóa là giai đoạn cuối cùng.

Cổng: Là những trạm kiểm soát mà tại đó người có thẩm quyền ra quyết định sẽ xác định xem liệu ý tưởng này nên bị loại bỏ, gửi trở lại để phát triển thêm hay chuyển sang giai đoạn phát triển tiếp theo. Các cổng này được sử dụng ở nhiều điểm khác nhau để xác định xem ý tưởng có phù hợp với chiến lược không, liệu ý tưởng này có vượt qua được các khó khăn về kỹ thuật và tài chính không, liệu có sẵn sàng để thử nghiệm hoặc tung ra thị trường không, v.v.

Hệ thống giai đoạn - cổng này có nhiều điểm tiến bộ. Đối với những chuyên gia phát triển sản phẩm, hệ thống này hoàn thiện hơn hẳn một hệ thống mà họ phải quy lụy các nhà điều hành đầy quyền lực để duy trì và xúc tiến các ý tưởng của họ. Thêm vào đó, nếu các công ty có biện pháp quản lý thích hợp thì hệ thống này có thể ngăn cản không cho các ý tưởng thiếu giá trị rõ ràng lấy đi những nguồn lực hiếm hoi mà nếu áp dụng cho các ý tưởng khác sẽ hữu ích và khả thi hơn.

Tuy nhiên, tính hiệu quả của hệ thống giai đoạn - cổng này không có ý nghĩa bằng đội ngũ ra quyết định kiểm soát tại mỗi cổng. Đội ngũ này nên bao gồm những cá nhân có những đặc điểm sau:

* Có kinh nghiệm với việc đổi mới và phát triển sản phẩm.

* Nắm rõ nguyên tắc cần thiết ở từng cổng cụ thể của họ (ví dụ như nguyên tắc marketing hay phân tích tài chính).

* Có quyền tăng hoặc rút lại vốn.

* Nắm vững chiến lược của công ty.

* Khách quan và không lúng túng trước sức ép quyền lực.

Không khó để hình dung rằng hệ thống sẽ suy yếu như thế nào nếu những ý tưởng đưa ra được kiểm soát bởi những cá nhân không phù hợp. Người "không phù hợp" là những người thiếu chuyên môn hay kinh nghiệm, hiện diện ở đó để tạo sức ép quyền lực, hoặc không theo kịp chiến lược của công ty. Hãy kiên quyết loại những người này khỏi nhóm những người ra quyết định của công ty.

Vai trò của chuyên gia marketing

Những người làm công tác marketing đóng vai trò quan trọng trong mỗi giai đoạn của quy trình phát triển sản phẩm và tại nhiều điểm trong hệ thống giai đoạn - cổng.

Khi các ý tưởng mới đi vào giai đoạn phát triển, nhiệm vụ của những người làm marketing là tìm câu trả lời cho các vấn đề quan trọng ở nhiều "cổng" quyết định khác nhau:

* Quy mô thị trường cho sản phẩm đề xuất này là gì, và công ty có thể trông đợi sự chấp nhận lớn nhất ở những phân khúc khách hàng nào?

* Công ty có khả năng đạt được những phân khúc đó thông qua các kênh phân phối hiện tại không? Chi phí thực hiện sẽ là bao nhiêu?

* Những yêu cầu nào của khách hàng cần được thỏa mãn và những yêu cầu đó đang thay đổi nhanh đến mức độ nào?

* Khung giá nào có thể chấp nhận đối với thị trường này?

* Công ty sẽ phải cạnh tranh với những đối thủ nào?

* Làm thế nào công ty truyền đạt được đề xuất có giá trị về sản phẩm mới này cho khách hàng?

Câu trả lời cho các câu hỏi này sẽ được đưa vào quá trình phân tích kinh doanh và dự báo doanh thu/chi phí mà cấp quản lý cần xem xét trong từng giai đoạn riêng biệt của dự án.

Giới thiệu cho thị trường ban đầu

Khi một sản phẩm đến gần cuối quy trình phát triển, công ty cần phải có những ý kiến phản hồi từ khách hàng tiềm năng trước khi chính thức tung sản phẩm ra thị trường. Mặc dù việc thử nghiệm sản phẩm mẫu được tiến hành trong nội bộ công ty - chủ yếu hướng đến hiệu suất và chức năng - nhưng những người làm công tác marketing có thể trưng bày sản phẩm mẫu cho một nhóm khách hàng giới hạn nào đó. Những ý kiến đánh giá và đề xuất của nhóm khách hàng này sẽ (1) quyết định việc tiếp tục hay không tiếp tục sản phẩm và (2) gợi ý việc thay đổi hay cải tiến để sản phẩm cuối cùng dễ chấp nhận hơn đối với thị trường mục tiêu. Công ty có thể cung cấp sản phẩm mẫu để một số khách hàng tiềm năng sử dụng thử, sau đó đưa ra nhận xét phản hồi. Quy trình này gọi là thử nghiệm beta.

Hãy xem cách thức thử nghiệm sản phẩm mẫu đã được General Motors thực hiện cho loại xe Impact chạy hoàn toàn bằng điện của mình. Mặc dù Impact chưa bao giờ được thị trường chấp nhận, nhưng phương pháp thử nghiệm loại xe này đã đem lại cho các kỹ sư của GM nhiều hiểu biết có giá trị về cách nhìn nhận cũng như kỳ vọng của khách hàng.

Theo mô tả của Vincent Barabba - nhà điều hành GM - trong quyển Meeting of the Minds, cuộc thử nghiệm sản phẩm này gồm hai giai đoạn: bên trong và bên ngoài. Ở giai đoạn bên ngoài, công ty đã sản xuất hơn một trăm xe mẫu và đăng quảng cáo trên báo để mời cư dân của mười hai thành phố trên toàn nước Mỹ đến xem và lái thử. Đề xuất của GM thật đơn giản: công ty đang tìm người lái chiếc Impact liên tục trong hai tuần liền. Suốt thời gian lái chiếc xe thử nghiệm đó, các tài xế sẽ đưa ra ý kiến và đề xuất của họ cho các kỹ sư dự án và chuyên gia marketing của GM. Nhưng GM không đơn giản chỉ tìm những người có giấy phép lái xe mà muốn tìm những "tài xế" phù hợp. Đó là mẫu người giàu sáng kiến, có chính kiến, biết định hướng theo thị trường và là những người yêu thích xe.

Khi thông tin về cuộc thử nghiệm được đăng trên báo chí, GM đã nhận được vô số cuộc điện thoại gọi đến. Chỉ riêng ở Los Angeles, trong vài ngày đã có hàng ngàn cuộc gọi. Hơn sáu ngàn người gọi điện ở L.A. đã được GM gửi một bản câu hỏi nhằm tìm ra những người đánh giá cao về đường hướng đổi mới của GM, người đi đầu về quan điểm và người định hướng theo thị trường. Đó chính là những người mà GM muốn hợp tác. Cuối cùng, GM cũng đã chọn được hơn một trăm người đáp ứng tiêu chuẩn mà GM đưa ra.

Mỗi người được chọn sẽ sử dụng miễn phí một chiếc xe Impact chạy điện và theo Barabba thì họ nhiệt tình nhận xét về khâu thiết kế và phát triển sâu hơn về loại hình xe hơi điện. Barabba và đội ngũ marketing của kỹ sư trưởng dự án phỏng vấn từng lái xe, cố thu thập tối đa ý kiến đóng góp. Những ý kiến này mang tính khách quan cao vì chưa qua sự sàng lọc của nhân viên xử lý thông tin.

Kinh nghiệm của GM đã nhấn mạnh ba bí quyết quan trọng để thử nghiệm sản phẩm trước khi tung ra thị trường:

1. Thử nghiệm sản phẩm mẫu với khách hàng tiềm năng là một phương pháp quan trọng để thu hút khách hàng tham gia vào quy trình phát triển sản phẩm.

2. Chọn lựa đối tượng thử nghiệm phù hợp. Chỉ chọn những người có nền tảng và mối quan tâm có thể đem lại các thông tin giá trị nhất.

3. Các nhận xét, đóng góp của những người thử nghiệm sản phẩm mẫu phải được người có thẩm quyền và trách nhiệm của dự án lắng nghe và ghi nhận trực tiếp. Điều này sẽ loại trừ khả năng bỏ sót những thông tin có giá trị trong một mớ dữ liệu từ bản câu hỏi đã được tổng hợp.

Thương mại hóa sản phẩm mới

Quá trình thương mại hóa sản phẩm mới (tung sản phẩm mới ra thị trường) thường là giai đoạn mà sự tham gia của bộ phận marketing nhiều nhất, đặc biệt là những sản phẩm mang tính đột phá. Trong một số trường hợp, đội ngũ marketing sẽ nỗ lực bán sản phẩm ở một địa điểm cụ thể nhằm đánh giá sự chấp nhận của khách hàng và quan sát xem mọi người sẽ phản ứng như thế nào với giá cả và cách thức quảng bá. Ví dụ, một hệ thống nhà hàng thức ăn nhanh có thể giới thiệu một món ăn mới ở các cửa hàng thuộc khu vực Dallas trong vòng ba tháng trước khi chính thức đưa món ăn này vào danh sách món ăn mà nhà hàng cung cấp trong toàn hệ thống.

Quá trình thương mại hóa được bắt đầu nhiều tháng trước khi chính thức giới thiệu sản phẩm. Quá trình này dựa trên một kế hoạch marketing hoàn chỉnh, trong đó mọi yếu tố của marketing hỗn hợp như sản phẩm, giá, phân phối và hỗ trợ bán hàng được cụ thể hóa và hỗ trợ với nguồn tài chính đã lên ngân sách.

Chiến lược sản phẩm mới

Công ty bạn sử dụng phương pháp nào để phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới? Phương pháp này có dựa trên một quy trình xác định rõ ràng và chiến lược thận trọng để xây dựng sự tăng trưởng và lợi nhuận?

Sản phẩm mới của công ty bạn là sản phẩm mang tính đột phá hay sản phẩm cải tiến? Khi phát triển sản phẩm mới, công ty bạn là người đi đầu, là người đi sau nhanh chân hay là kẻ chậm chạp?

Đây là những câu hỏi quan trọng liên quan đến tương lai của một công ty. Vì vòng đời sản phẩm đi qua giai đoạn tăng trưởng nhanh chóng, chín muồi và suy tàn, nên một công ty gần như không thể tăng doanh thu nếu không thường xuyên tung ra các sản phẩm mới, như được trình bày trong hình 8-6. Việc định kỳ tung ra sản phẩm sẽ tăng doanh số để bù lại cho sự suy tàn của các sản phẩm cũ hơn.

Không chỉ là sự mới mẻ

Không ai có thể phủ nhận tầm quan trọng của việc phát triển sản phẩm mới. Nhịp độ thay đổi và tiến bộ công nghệ khiến các công ty buộc phải phát triển các giải pháp mới và hiệu quả hơn để giải quyết các vấn đề của khách hàng. Nếu không, các đối thủ cạnh tranh sẽ dễ dàng tấn công và giành lấy thị trường của họ.

Tuy nhiên, đây không phải là một lý do để các nhà điều hành chỉ tập trung duy nhất vào việc phát triển sản phẩm mới. Việc phát triển và tung sản phẩm mới ra thị trường vốn vô cùng tốn kém và không phải sản phẩm nào cũng có khả năng đứng vững được. Trong khi đó, các sản phẩm hiện hữu đã tìm được chỗ đứng nhất định của mình trên thị trường, và chi phí ban đầu công ty bỏ ra để đưa những sản phẩm này đến với thị trường giờ chỉ còn là quá khứ và đã được bù đắp bằng lợi nhuận thu lại từ đó. Vì thế, việc công ty liên tục cải thiện các sản phẩm đã định hình là hành động hợp lý và khá hiệu quả. Đôi khi điều này có thể làm doanh thu chững lại hoặc giảm nhẹ - tình trạng mà hầu hết các sản phẩm hiện hữu cuối cùng đều phải trải qua. Như Patrick Barwise và Sean Meehan viết trong cuốn Simply Better: "Đổi mới chỉ để đổi mới là việc làm vô nghĩa, nhưng đổi mới không ngừng để cải thiện hiệu suất dựa trên những ích lợi chung là yếu tố cần thiết để duy trì sự thành công trong kinh doanh".

Một khi người tiêu dùng đã hài lòng với sản phẩm hay dịch vụ hiện đang sử dụng, họ sẽ không còn sốt sắng chuyển sang những sản phẩm hay dịch vụ khác. Đặc biệt, những người bận rộn sẽ không thực hiện những thay đổi không cần thiết vì điều này sẽ phá hỏng sự thoải mái của họ, mất nhiều thời gian và nguy cơ rủi ro cao. Nhà cung cấp có thể duy trì cảm giác thoải mái và hài lòng của những người này bằng cách liên tục cải thiện sản phẩm theo những hình thức sau:

* Giảm giá khi bạn có thể tiết kiệm chi phí.

* Thường xuyên nâng cấp chất lượng sản phẩm.

* Huấn luyện nhân viên bán hàng những kỹ năng dịch vụ khách hàng tốt nhất trong phạm vi có thể.

* Hãy đem lại những điều mới lạ cho sản phẩm để khách hàng cảm thấy thú vị và ngạc nhiên.

Có nhiều cách để duy trì sự hài lòng của khách hàng mà không cần phải tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ mới. Việc cải tiến thường xuyên sẽ giúp sản phẩm hay dịch vụ của bạn tốt hơn và giữ chân khách hàng lâu dài hơn, nếu bạn tập trung vào những điều thật sự có ý nghĩa với khách hàng.

Hãy dành thời gian để suy nghĩ về khách hàng của bạn. Điều gì có ý nghĩa thật sự đối với khách hàng? Bạn có thể làm gì để cải thiện những điều quan trọng đó?

Chương này đã trình bày nhiều khía cạnh quan trọng của quy trình tạo ra sản phẩm mới và xem xét vai trò của công tác marketing trong các giai đoạn của quy trình. Đây là những vấn đề mà các công ty cần phải cân nhắc kỹ lưỡng khi tiến hành công việc kinh doanh trong thị trường ngày nay.

Tóm tắt

* Sản phẩm mới được thể hiện dưới hai hình thức: sản phẩm mang tính đột phá và sản phẩm cải tiến.

* Sản phẩm mang tính đột phá thay đổi cơ sở cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh của chúng.

* Vì thế giới quan của hầu hết mọi người chỉ gói gọn trong các sản phẩm hiện hữu, nên khách hàng thường chỉ có thể mô tả những gì họ mong muốn dựa trên những đặc tính sản phẩm hiện có. Hiếm người có thể tưởng tượng một điều gì đó hoàn toàn mới. Chính vì vậy, các nhà nghiên cứu nên cố gắng để hiểu được những yếu tố mà khách hàng sẽ đánh giá cao.

* Sản phẩm cải tiến khai thác các hình thức hoặc công nghệ của sản phẩm hiện tại. Thời gian, chi phí và nguồn lực để phát triển các sản phẩm cải tiến không nhiều; hơn nữa, sản phẩm này cũng gặp phải rủi ro thị trường.

* Các phương pháp nghiên cứu thị trường truyền thống có thể áp dụng cho việc phát triển sản phẩm cải tiến.

* Mở rộng dòng sản phẩm theo chiều ngang là tìm cách thu hút các thị hiếu khác nhau của khách hàng (ví dụ: sô-cô-la Kisses của Hershey so với sô-cô-la hạnh nhân Kisses).

* Mở rộng dòng sản phẩm theo chiều dọc nhằm cung cấp một sản phẩm hợp khả năng và mức độ nhu cầu khác nhau của mọi người (ví dụ: các biến thể "tốt", "tốt hơn" và "tốt nhất" của cùng một sản phẩm).

* Nền tảng sản phẩm tạo điều kiện mở rộng dòng sản phẩm cải tiến với chi phí thấp.

* Quy trình phát triển sản phẩm mới bao gồm phát sinh ý tưởng, nhận biết cơ hội, phát triển, thử nghiệm, thương mại hóa và quản lý sản phẩm.

* Nhiều công ty dùng hệ thống giai đoạn - cổng để loại bỏ những ý tưởng sản phẩm yếu kém và phát triển những ý tưởng có giá trị.

* Những người làm công tác marketing có nhiệm vụ cung cấp ý tưởng và ý kiến phản hồi ở tất cả các cổng trong hệ thống giai đoạn - cổng. Nhiệm vụ này sẽ nặng nề hơn khi sản phẩm tiếp cận thị trường và đi vào giai đoạn thương mại hóa.

* Việc phát triển sản phẩm mới đầy rủi ro và tốn kém nhưng đó là điều cần thiết để bù đắp tổn thất doanh thu từ các sản phẩm hiện hữu trong suốt giai đoạn suy tàn của một vòng đời sản phẩm. Các công ty có thể trì hoãn những tổn thất này bằng cách liên tục cải thiện sản phẩm họ đang cung cấp cho khách hàng.

Định giá sản phẩm

Giá là một trong bốn yếu tố chính của thuyết marketing hỗn hợp bên cạnh sản phẩm, phân phối và hỗ trợ bán hàng. Bốn yếu tố này tác động tương hỗ và quyết định về yếu tố này sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của yếu tố kia. Do đó, việc định giá sản phẩm đóng góp đáng kể vào sự thành công hay thất bại của một công ty.

Mức giá quá cao sẽ làm giảm nhu cầu về số lượng, cho phép các đối thủ cạnh tranh giành lấy khách hàng; trong khi đó giá quá thấp sẽ khuyến khích mua hàng nhưng lại giảm biên độ lợi nhuận trên mỗi giao dịch. Nhưng giá như thế nào thì được xem là "quá cao", "quá thấp" hay "hợp lý"? Câu trả lời này chủ yếu được xác định qua mục tiêu của những người định giá và những gì mà thị trường có thể chấp nhận được. Sau đây là một số mục tiêu thường gặp:

* Tối đa hóa lợi nhuận. Mục tiêu này có thể áp dụng trong thời gian trước mắt hoặc lâu dài và không nhất thiết phải được diễn giải bằng mức giá cao.

* Tối đa hóa doanh số bán trên đơn vị sản phẩm. Đây là mối quan tâm của các nhà sản xuất khi muốn duy trì cơ sở sản xuất của mình hoạt động gần với công suất.

* Tăng thị phần. Mục tiêu này sẽ đem lại một số lợi ích có tính chiến lược.

* Ngăn cản các đối thủ cạnh tranh tham gia vào thị trường. Các mức giá chỉ tạo ra lợi nhuận khiêm tốn thường sẽ khiến các đối thủ cạnh tranh nản lòng không tham gia vào thị trường.

* Xây dựng nhận thức về chất lượng nhãn hiệu hay sự độc nhất. Một số người nghĩ rằng các sản phẩm giá thấp là hàng kém chất lượng, còn những sản phẩm giá cao là hàng chất lượng tốt.

* Thu hút khách hàng đến cửa hàng bằng cách giảm giá một mặt hàng chính.

* Khuyến khích mua thử. Phương pháp này thường dùng để quảng bá cho các sản phẩm và dịch vụ mới được giới thiệu.

Chương này sẽ trình bày các chiến lược về giá cùng với những thuận lợi và bất lợi của chúng, bao gồm các chiến lược: định giá cộng thêm vào chi phí; định giá "hớt váng", định giá thâm nhập, định giá khuếch trương thanh thế, định giá "nhử mồi"; khuyến mãi bằng giá và định giá dựa trên giá trị nhận thức của khách hàng. Bất luận bạn sử dụng phương pháp nào, thì phương pháp ấy cũng phải nhắm đến các mục tiêu trong kế hoạch marketing của công ty. Ngoài ra, nội dung chương này còn đề cập đến vòng đời sản phẩm theo các quyết định về giá

Định giá cộng thêm vào chi phí

Trong thị trường không cạnh tranh, một công ty có thể dùng đến phương pháp định giá cộng thêm vào chi phí (cost-plus pricing) - tức là cộng thêm một số tiền hay một tỷ lệ phần trăm vào chi phí sản xuất và phân phối sản phẩm.

Khi cộng thêm vào chi phí, công ty sẽ đảm bảo được một mức lợi nhuận nào đó. Theo phương pháp này, giá thành sản phẩm sẽ được xác định theo công thức sau:

Giá = (Biến phí trên đơn vị sản phẩm + Phần chi phí cố định phân bổ cho đơn vị sản phẩm) x (1 + Tỷ lệ phần trăm)

Hãy xem ví dụ sau:

Gizmo Guidance Systems đã ký được một hợp đồng cung cấp các thiết bị lái máy bay tiên tiến cho Không lực Hoàng gia. Theo các điều khoản của hợp đồng, giá của mỗi bộ lái được xác định như sau:

Biến phí để sản xuất ra mỗi bộ lái (gồm nhân công, linh kiện, điện…) được tính toán. Các kế toán chi phí của Gizmo phân bổ một phần nào đó trong tổng chi phí cố định (gồm lương, bảo hiểm, R&D, xây dựng, nợ, bảo dưỡng…) cho từng bộ lái được sản xuất theo hợp đồng. Những phí này đại diện cho toàn bộ chi phí sản xuất ra mỗi bộ sản phẩm. Hợp đồng này đảm bảo 15% lợi nhuận sau khi trừ tất cả những chi phí đó. Để hình dung cụ thể hơn, chúng ta hãy dùng những con số sau:

Biến phí trên đơn vị sản phẩm = 10.000 đô la

Phần chi phí cố định phân bố cho đơn vị sản phẩm = 8.000 đô la

Lợi nhuận = 15%

Đơn giá = (10.000 đô la + 8.000 đô la) x (1 + 0,15) = 20.700 đô la

Trong những ứng dụng phức tạp, các công ty định giá dựa trên hoạt động (activity-based pricing). Cách định giá này theo dõi cẩn thận toàn bộ chi phí và các khoản phân bổ chi phí quản lý.

Rất ít công ty áp dụng hình thức định giá cộng thêm vào chi phí. Trong thị trường tự do, phần lớn giá bán được xác định thông qua sự cạnh tranh giữa các nhà cung cấp. Trong những thị trường này, hình thức định giá cộng thêm vào chi phí đã không còn thích hợp nữa. Trước đây, các nhà sản xuất có thể tung sản phẩm ra thị trường với tốc độ nhanh chóng và tạo sự độc quyền khi đổi mới sản phẩm. Nhưng ngày nay, sự độc quyền này chỉ là ngắn hạn và không ổn định.

Định giá theo lợi nhuận mục tiêu (target return pricing) là một phương pháp định giá sản phẩm trên quan điểm dự án đầu tư. Các chi phí đầu tư, chu kỳ sống của sản phẩm được dự báo. Phương pháp này còn đánh giá mức doanh số, lợi nhuận ở các mức giá khác nhau và trên cơ sở đó sẽ quyết định mức giá tối ưu nhằm tạo ra lợi nhuận kỳ vọng cho công ty.

Định giá "hớt váng"

Thông thường, một sản phẩm khi mới xuất hiện trên thị trường sẽ được định giá cao và mức giá này sẽ giảm dần trong những tháng sau đó. Cách định giá này khá phổ biến đối với các sản phẩm tiêu dùng công nghệ cao.

Đây thường là đặc điểm của các nền kinh tế sản xuất cơ bản, nơi mà chi phí sản phẩm giảm mạnh khi nhà sản xuất tăng thêm công suất cần thiết để thỏa mãn nhu cầu và trở nên linh hoạt hơn trong việc giảm giá.

Nhưng trong một số trường hợp, giá giảm là dấu hiệu của một chiến lược thận trọng mà qua đó các nhà sản xuất sẽ "hớt váng" lợi nhuận từ những người sử dụng tiên phong - những người mà sản phẩm mới luôn là một mặt hàng thu hút sự chú ý của họ. Điều này đã xảy ra với điện thoại

sóng ngắn trên xe hơi và sau đó là khi điện thoại di động ra mắt thị trường. Nhiều người sẵn sàng chấp nhận bỏ ra mọi chi phí để có được những món hàng mới này, dù mục đích của họ là để sử dụng hay đánh bóng địa vị.

Một khi đã thu được lợi nhuận từ phân khúc thị trường "cần phải có", nhà sản xuất sẽ giảm giá nhằm thu lợi nhuận từ phân khúc thị trường tiếp theo, và cứ như thế. Mỗi lần giảm giá là thêm một lần mở rộng thị trường cho sản phẩm mới. Hình 9-1 minh họa cho hình thức định giá này.

Hệ thống âm thanh nổi, máy tính điện tử, máy tính cá nhân, điện thoại di động, máy ảnh kỹ thuật số, màn hình phẳng, máy nghe nhạc MP3 đều áp dụng hình thức định giá này. Khi mới ra mắt thị trường, những sản phẩm này được định giá cao do tính mới lạ và hấp dẫn của chúng. Sản phẩm ngay lập tức được sự đón nhận của những người có tiềm lực kinh tế mạnh và muốn mình phải là người đầu tiên có được sản phẩm mới đó. Số lượng sản phẩm bán ra theo đơn vị tuy nhỏ nhưng mức giá cao giúp cho nhà sản xuất vẫn có lợi nhuận.

Sau đó, công ty tăng công suất, cải thiện sản lượng và giảm được chi phí sản xuất do sản xuất với số lượng lớn. Với chi phí sản xuất trên từng đơn vị sản phẩm giảm, công ty lại có thể giảm giá nhiều lần nên những sản phẩm trở nên hấp dẫn với những thị trường khách hàng đa dạng và có sự nhạy cảm về giá. Lượng bán trên đơn vị sản phẩm tăng lên. Những phân khúc khách hàng khác nhau sẽ có phản ứng khác nhau về giá.

Không phải lúc nào cũng có thể sử dụng phương pháp định giá "hớt váng". Trước hết, phương pháp này kêu gọi sự cạnh tranh của các đối thủ. Bằng cách giữ mức giá cao khi "hớt váng" lợi nhuận từ những khách hàng có khả năng chi trả, người đổi mới tạo cơ hội cho đối thủ nhanh chân nhảy vào thị trường với sản phẩm có mức giá thấp hơn và nhanh chóng chiếm phần lớn thị trường. Nếu điều này xảy ra, người đổi mới có thể thấy mình bị kẹt trong một phân khúc thị trường nhỏ mà chẳng mấy chốc sẽ bị bão hòa. Có một cách để hóa giải những lo lắng này là người đổi mới tìm cách nắm giữ vị thế độc quyền tạm thời. Nhưng cũng có một số đối thủ nhanh chóng sao chép các sản phẩm mới theo những cách không vi phạm luật bảo vệ bằng sáng chế.

Định giá thâm nhập

Định giá thâm nhập (penetration pricing) là chiến lược đặt giá ban đầu của một sản phẩm hay dịch vụ thấp hơn giá phổ biến trên thị trường. Các công ty sử dụng chiến lược này với kỳ vọng sản phẩm của mình sẽ được thị trường chấp nhận rộng rãi hơn. Đó là thị trường của những khách hàng chưa từng mua sản phẩm hoặc những khách hàng trung thành với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Định giá thâm nhập làm tối đa hóa doanh số bán trên mỗi đơn vị sản phẩm và tạo ra doanh thu theo thị phần, nhưng lại làm ảnh hưởng đến tỷ lệ lợi nhuận. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, lợi nhuận thấp có thể ngăn cản các đối thủ cạnh tranh tham gia vào thị trường. Hãy xem ví dụ sau:

McSwiggin Electronics là công ty đầu tiên phát triển một loại phần mềm kỹ thuật mới. Trước khi tung ra sản phẩm này, các nhà quản lý công ty họp lại để bàn việc định giá. Một nhà quản lý ủng hộ phương pháp định giá "hớt váng". Ông nói: "Trên thị trường vẫn chưa có sản phẩm nào như

thế này. Chúng ta hãy tối đa hóa lợi nhuận bằng cách định giá cao rồi sẽ giảm giá khi có sản phẩm cạnh tranh".

Một nhà quản lý khác lại ủng hộ chiến lược định giá thâm nhập. Cô lập luận: "Dĩ nhiên là mức giá ban đầu cao sẽ giúp chúng ta tối đa hóa lợi nhuận, những điều đó chỉ càng khuyến khích cạnh tranh hơn mà thôi. Khi đối thủ cạnh tranh thấy được mức giá mà chúng ta đang có, họ sẽ phát triển các sản phẩm tương đương. Sẽ có năm hoặc sáu đối thủ cạnh tranh trên thị trường này thì chúng ta khó mà thu được lợi nhuận. Nếu chúng ta duy trì giá thấp và biên độ lợi nhuận thấp, đối thủ cạnh tranh sẽ nhìn nhận thị trường này không hấp dẫn và sẽ không ngó ngàng gì tới".

Tuy nhiên, định giá thâm nhập vẫn có điểm bất lợi. Sau khi mức giá đã được định hình, việc tăng giá sẽ khó khăn hoặc thậm chí là không thể thực hiện được. Ngoài ra, nếu không phải là một nhà sản xuất hiệu quả - tức là nếu không thể tiếp tục hạ thấp chi phí sản xuất - công ty có thể vĩnh viễn bị mắc kẹt trong một công việc kinh doanh lợi nhuận thấp. Kinh nghiệm của các công ty thẻ tín dụng và điện thoại di động cho thấy một vấn đề khác: việc định giá thâm nhập thu hút nhiều người chuyên săn lùng hàng hạ giá, và về lâu dài, nhiều người trong số họ sẽ không thu được lợi nhuận và sẽ nhanh chóng nhanh chóng rút lui nếu công ty tăng giá.

Nếu bạn định theo đuổi một chiến lược định giá thâm nhập, hãy đồng thời triển khai một kế hoạch cắt giảm chi phí sản xuất và phân phối. Đó là cách bảo đảm tốt nhất để đạt được tỷ lệ lợi nhuận đáng kể trên doanh thu như được trình bày trong hình 9-2.

Khai thác hiệu ứng đường cong kinh nghiệm

Một chiến lược định giá khác là giảm dần giá bán khi có thể hạ thấp chi phí sản xuất. Chiến lược này dựa trên thực tế rằng một người sẽ làm một công việc nhanh hơn và ít sai sót hơn nếu thường xuyên làm công việc ấy.

Chẳng hạn, với cùng một ca phẫu thuật tim, trước đây nhóm bác sĩ phẫu thuật phải mất đến tám giờ mới hoàn tất. Sau một thời gian, khi đã có nhiều kinh nghiệm, ca phẫu thuật tương tự có thể được thực hiện thành công chỉ trong năm giờ. Chẳng bao lâu nữa, nhóm phẫu thuật sẽ hoàn tất công việc ấy trong ba hoặc bốn giờ. Điều này cũng có thể thấy rõ trong môi trường sản xuất: các nhà quản lý và nhân viên sẽ cải thiện được quy trình nếu tập trung học hỏi kinh nghiệm.

Khái niệm đường cong kinh nghiệm cho rằng chi phí thực hiện một nhiệm vụ lặp lại sẽ giảm theo một tỷ lệ phần trăm nào đó mỗi lần sản lượng tăng lên gấp đôi. Hãy xem hai đường cong chi phí ở hình 9-3. Các công ty A và B bắt đầu cùng mức chi phí và học hỏi ở cùng mức độ. Ban đầu họ cạnh tranh theo giá. Nhưng A vào cuộc chơi trước và do đó tiến sâu trên đường cong chi phí sớm hơn B, duy trì lợi thế chi phí của mình ở mọi thời điểm. Chẳng hạn, ở thời điểm T, lợi thế là C. Công ty B phải học cách cắt giảm chi phí với tốc độ nhanh hơn nhiều, chấp nhận bất lợi về chi phí lâu dài (và tỷ lệ lợi nhuận nhỏ hơn), hoặc ra khỏi thị trường.

Chiến lược khai thác hiệu ứng đường cong kinh nghiệm để định giá này phù hợp với những công ty mới xuất hiện lần đầu trên thị trường và đã trở nên thành thạo trong lĩnh vực sản xuất. Công cụ định giá này giúp mở rộng nhu cầu về sản phẩm, vì nhu cầu thường tăng lên khi giá giảm. Đây cũng là rào cản khó vượt qua đối với các đối thủ cạnh tranh, cũng như là phương pháp siết chặt tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu của các đối thủ bước vào thị trường chậm trễ.

Định giá khuếch trương thanh thế

Định giá khuếch trương thanh thế (prestige pricing) nhằm mục đích xây dựng nhận thức về chất lượng sản phẩm hay sự độc nhất trong tâm trí khách hàng bằng cách đặt giá cao. Nhiều người đánh giá chất lượng của một sản phẩm hay dịch vụ theo mức giá. Đối với họ, mức giá phải chăng có nghĩa là sản phẩm đó có chất lượng chấp nhận được, còn giá cao nghĩa là sản phẩm hay dịch vụ thật xuất sắc và độc đáo. Việc giới thiệu và quảng cáo tăng cường thêm nhận thức này mà, trong nhiều trường hợp, nó chẳng dựa trên cơ sở nào cả. Mỹ phẩm là một ví dụ điển hình. Các công ty mỹ phẩm đã đẩy việc định giá khuếch trương thanh thế lên thành một nghệ thuật.

Hãy xem trường hợp một hãng mỹ phẩm châu Á. Năm 2003, hãng mỹ phẩm này bắt đầu quảng cáo các loại sản phẩm dưỡng da có thành phần chính là dầu ô-liu với rất nhiều ấn phẩm giới thiệu của công ty ca ngợi lợi ích của dầu ô-liu cho làn da và đăng các bức ảnh những cô người mẫu xinh đẹp cùng những khu rừng ô-liu. Sản phẩm được bán lẻ ở Mỹ với giá 32 đô la một chai nhỏ có dung tích 1 ounce(1). Trong chai đó chỉ là dầu ô-liu thượng hạng từ Tây Ban Nha.

Hầu như chẳng có người mua nào nhận ra rằng họ có thể mua cùng một thứ dầu ô-liu đó từ các cửa hàng thực phẩm địa phương ở Tây Ban Nha với giá chỉ có 24 đô la một chai lớn dung tích 17 ounce, hay khoảng 1,41 đô la cho mỗi ounce. Trong trường hợp này, việc quảng cáo đã đưa một loại hàng hóa thông thường trở thành hàng hóa đặc biệt và cao cấp.

Một điều bạn cần lưu ý là sức mạnh của việc định giá khuếch trương thanh thế là nhà sản xuất sẽ bán ít hơn nhiều nếu họ hạ giá sản phẩm. Điều này đã đi ngược lại luật nhu cầu trong kinh tế học vốn cho rằng nhu cầu sẽ tăng khi giá giảm.

Định giá "nhử mồi"

Chiến lược định giá nhử mồi (bait and hook pricing) là đặt giá mua ban đầu thấp nhưng lại tính giá cao cho các phụ tùng thay thế hay các nguyên vật liệu cần sử dụng trong suốt quá trình sử dụng sản phẩm. Dao cạo râu Gillette là một ví dụ điển hình.

Việc kinh doanh của Gillette đã phát triển rất tốt trong hơn một thế kỷ. Một trong những yếu tố góp phần cho sự thành công đó là việc bán các lưỡi dao thay thế cho đồ cạo râu. Giá dao cạo râu Gillette thấp và chúng chỉ đi kèm với một lượng nhỏ lưỡi dao thay thế. Sau khi sử dụng hết những lưỡi dao này, khách hàng phải mua những lưỡi dao mới và giá của chúng không rẻ chút nào. Ví dụ, vào mùa xuân năm 2005, một dao cạo râu Mach3 của Gillette chỉ có giá 7,69 đô la nhưng một hộp gồm 12 lưỡi dao mà hầu hết chỉ dùng được trong hai hoặc ba tháng lại có giá tới 21,99 đô la.

Các nhà sản xuất máy in cũng dùng chiến lược định giá tương tự: bán máy in giá rẻ nhưng hộp mực in lại đắt. Bạn có thể mua một cái máy in Hewlett-Packard hiệu quả và có chất lượng tin cậy với giá chưa đến 150 đô la. Canon và Epson cũng đưa ra mức giá tương tự. Tuy nhiên, hộp mực thay thế cho những chiếc máy này có khi tới 52 đô la mỗi hộp. Với những công ty này, lợi nhuận không phải là ở những chiếc máy in mà là ở mực in. Thậm chí đối với một văn phòng nhỏ, số tiền chi ra để mua mực in trong một năm còn nhiều hơn số tiền mua máy in.

Sự nguy hiểm của chiến lược định giá này là các nhà sản xuất vật liệu thay thế nói chung sẽ định giá thấp sản phẩm của mình nên nhanh chóng giành được phần lớn thị trường hậu mãi đáng giá này. Điều này buộc những nhà sản xuất chính thống phải hạ giá của chính mình và dĩ nhiên việc hạ giá sẽ làm suy yếu đáng kể lợi nhuận. Điều này có thể dễ dàng nhìn thấy ở lĩnh vực máy in. Staples, chuỗi cửa hàng cung cấp lớn nhất nước Mỹ giờ đây đã có thể cung cấp các hộp mực in có tính năng tương thích với máy in HP và với giá thấp hơn HP đến 25%. Ngoài ra, một số công ty nhỏ còn cung cấp hộp mực nạp lại với giá chỉ 15 đô la. Sự phòng thủ duy nhất của các nhà sản xuất máy in trước tình hình này là (1) cảnh báo với khách hàng rằng việc dùng hộp mực không phải là hàng chính hãng có thể khiến máy in của họ mất giá trị bảo hành và (2) giảm giá hộp mực của chính họ.

Trong nhiều trường hợp, nếu không thể nâng được chiếc cầu lên cao hơn thì bạn cần phải hạ mực nước xuống.

Khuyến mãi bằng giá

Các chuyên gia marketing dùng hình thức khuyến mãi giá (price promotion) - một hình thức giảm giá đặc biệt, tạm thời khi:

* Giới thiệu một sản phẩm hay dịch vụ mới.

* Thu hút khách hàng trung thành của một nhãn hiệu khác.

* Giải tỏa kênh phân phối khỏi lượng hàng tồn.

Khuyến mãi bằng giá thường được thể hiện dưới hình thức các phiếu giảm giá mà khách hàng có thể dùng để được giảm giá trực tiếp tại quầy thanh toán. Ví dụ, khi công ty thực phẩm đóng gói giới thiệu các mặt hàng mới, họ khuyến khích mọi người dùng thử bằng cách phát phiếu giảm giá, chẳng hạn có giá trị 50 xu, trên giá bán lẻ. Với quá nhiều nhãn hiệu cạnh tranh thì hình thức khuyến mãi này là phù hợp nếu sản phẩm muốn được công chúng quan tâm. Ngoài phiếu giảm giá, còn một giải pháp khác là khách hàng có thể nhận một mức giá hạ. Ví dụ, khi đưa phần mềm thông dụng TurboTax vào thị trường Mỹ, Intuit đã đưa ra mức hạ giá 14 đô la cho người mua phiên bản nâng cao.

Các công ty cũng có thể sử dụng hình thức khuyến mãi bằng giá để phòng thủ, nghĩa là ngăn chặn sự rời bỏ của khách hàng. Chuỗi siêu thị của Shaw đã dùng hình thức khuyến mãi giá để duy trì sự trung thành của khách hàng khi một đối thủ cạnh tranh mở cửa hàng gần đó. Ví dụ, khi Market Basket - một chuỗi cửa hàng nhỏ ở phía đông Massachusetts, mở một cửa hàng tạp hóa mới cách cửa hàng của Shaw khoảng ¼ dặm ở Salem, Shaw đã phân phát khắp vùng các phiếu giảm giá 6 đô la cho giá mua 60 đô la trở lên trong các cửa hàng tạp phẩm. Các hộ gia đình địa phương nhận ba đến bốn phiếu ưu đãi, mỗi phiếu có hiệu lực một tuần trong suốt ba tuần kế tiếp. Chẳng có gì ngạc nhiên khi thời điểm ba tuần này trùng với thời điểm cửa hàng Market Basket khai trương. Mục tiêu rõ ràng là ngăn cản khách hàng của Shaw đến thăm cửa hàng đối thủ trong thời gian khai trương. Vì thế, trong khi Market Basket đang xúc tiến khai trương cửa hàng mới, Shaw phải tổ chức chương trình khuyến mãi lớn chống lại sự tăng cường của đối thủ cạnh tranh

Khuyến mãi bằng giá cũng được dùng để bán sản phẩm cũ hoặc cuối mùa và mở đường cho các sản phẩm mới. Người sử dụng máy tính Apple Macintosh chắc hẳn quen thuộc với trò khuyến mãi giá định kỳ "Mac Blow Out" khi nhà cung cấp muốn giải phóng kho máy tồn quá nhiều và máy đã bị thay thế bởi các mẫu máy mới và cải tiến. Các cửa hàng thời trang cũng thường khuyến mãi bằng giá để bán đi những quần áo tồn kho và đã lỗi mốt.

Mối nguy hiểm của việc khuyến mãi bằng giá là việc dùng chúng quá nhiều có thể dẫn đến những hậu quả không mong đợi: khách hàng sẽ không quan tâm mức giá thường lệ và hoãn việc mua hàng cho đến khi có đợt khuyến mãi giá tiếp theo. Những người khác biết cách chuyển đổi giữa các nhãn hiệu và chẳng bao giờ trở thành khách hàng trung thành. Nhìn chung, người thắng cuộc trong việc khuyến mãi giá là khách hàng. Vì thế, những hãng có thương hiệu yếu thì chẳng có gì để mất mà còn đạt được mọi thứ, còn những hãng có các nhãn hiệu uy tín lại hiếm khi là người chiến thắng trong trò khuyến mãi giá.

Phải khéo léo khi tăng giá

Một giám đốc bán hàng nhắc lại câu chuyện về cách thức thế hệ quản lý cao cấp trước đây tăng giá sản phẩm: "Chủ tịch của chúng tôi đem cuốn catalog sản phẩm và cây bút đỏ vào phòng uống cà phê. Ông rót cho mình một tách và rà hết danh sách, đánh dấu chéo vào các giá hiện tại và viết giá mới cao hơn vào bên cạnh". Công ty này không thuộc ngành kinh doanh nhạy cảm về giá và họ đã thành công với phương pháp độc đoán này trong nhiều năm.

Vì nhu cầu mua sắm ở hầu hết các lĩnh vực kinh doanh đều nhạy cảm về giá, nên việc tăng giá cần được tiếp cận một cách thận trọng - ngay cả đó là việc làm chính đáng vì chi phí cao hơn, lạm phát tăng, và chất lượng sản phẩm đã được cải thiện. Một số công ty tìm cách che giấu sự thật rằng họ đang tăng giá. Hãy xem ba ví dụ sau:

* Biết rằng giá vé (vốn đã cao) là vấn đề lớn đối với khách đến rạp, nên một chuỗi nhà hát đã giữ giá vé như cũ nhưng tăng giá bắp rang, nước ngọt và kẹo.

* Những nhà sản xuất xe hơi rất ngại tăng giá nên họ có xu hướng tăng giá các sản phẩm tùy chọn lắp đặt vào xe hơi như máy lạnh, hệ thống âm thanh và cửa mái.

* Vào những thời điểm khó khăn đầu những năm 2000, các hãng hàng không tạm ngưng phục vụ một số dịch vụ như các bữa ăn miễn phí, trong khi vẫn giữ giá vé ổn định.

* Một giải pháp thay thế khác là các công ty sẽ không tăng giá đến khi người dẫn đầu tăng giá vì điều này giúp họ cảm thấy an toàn hơn để thúc đẩy sản phẩm của mình. Còn các công ty trong lĩnh vực kinh doanh của bạn xử lý việc tăng giá như thế nào?

Giá trị nhận thức của khách hàng: người nắm quyền tối cao về giá

Giá trị theo nhận thức của khách hàng chính là yếu tố nắm quyền quyết định tối cao về việc định giá. Robert Dolan đã dùng thuật ngữ giá trị kinh tế thực (true economic value - TEV) như một tiêu chuẩn so sánh để đánh giá sự tính toán của khách hàng về những gì họ sẵn lòng chi trả. TEV được tính theo phương trình sau:

TEV = Chi phí của phương án tốt nhất + Giá trị chênh lệch hiệu suất

TEV đại diện cho những gì khách hàng sẽ thật sự chi trả cho sản phẩm hay dịch vụ đem lại giá trị vượt trội so với đối thủ cạnh tranh gần nhất. Hãy xem ví dụ sau:

Helen cần phải tìm một chuyến bay từ Miami đến Barcelona ngay lập tức. Cô vừa nhận được thông báo về một cuộc hội thảo công nghệ sinh học quan trọng kéo dài ba ngày bắt đầu vào chiều mai, và cô muốn tham dự càng nhiều cuộc hội thảo càng tốt. Cô đã yêu cầu một đại lý du lịch gọi báo cho cô về chuyến bay và giá vé.

Đại lý này gọi cho cô và thông báo: "Có một chuyến bay thẳng đến Barcelona tối nay. Chuyến bay này sẽ đưa cô đến đó đúng giờ khai mạc hội thảo. Giá vé khứ hồi là 1.300 đô la. Tôi cũng tìm thấy một chuyến bay khác cất cánh cùng lúc, nhưng lại quá cảnh ở Madrid ba tiếng đồng hồ, vì thế cô sẽ đến cuộc hội thảo vào xế chiều. Giá vé khứ hồi chỉ 600 đô la".

Helen có một sự lựa chọn rõ ràng. Cô có thể tiết kiệm 700 đô la nếu sẵn lòng đến muộn ba giờ. Mất ba giờ hội thảo có xứng đáng với chi phí cộng thêm này không? Một cách để tìm ra câu trả lời là áp dụng công thức TEV:

TEV = 600 đô la + Giá trị chênh lệch hiệu suất

Trong trường hợp này, Helen phải ước tính giá trị đối với cô về việc tham dự thêm ba giờ hội thảo và sự thuận tiện của chuyến bay thẳng. Nếu giá trị đó dưới 700 đô la thì chuyến bay nối tiếp lại là lựa chọn tốt hơn. Nếu cô đánh giá chuyến bay thẳng đáng giá 700 đô la hoặc hơn thì 1.300 đô la là giá hợp lý mà Helen quan tâm.

Các chuyên gia marketing có thể dùng phương pháp này khi xác định giá thị trường cạnh tranh cho các sản phẩm có những đặc điểm cộng thêm hoặc tăng hiệu suất vốn không có ở những sản phẩm hiện tại. Ví dụ, bằng cách khảo sát khách hàng, họ có thể dùng một sản phẩm hiện tại làm chi phí cho sản phẩm thay thế trong công thức TEV. Họ yêu cầu đối tượng khảo sát đặt một giá trị về chênh lệch hiệu suất cho sản phẩm mới của họ. Ví dụ, nếu máy ảnh kỹ thuật số 5-megapixel hiện tại đang được bán với giá 450 đô la, thì dữ liệu khảo sát có thể giúp các chuyên gia marketing biết được khách hàng sẽ chấp nhận trả thêm bao nhiêu cho một máy ảnh 5-megapixel tương tự nhưng lại có thêm tính năng chống thấm nước và chống rung. Phương pháp này cũng có thể được dùng để định giá cho những mặt hàng tốt, tốt hơn và tốt nhất trong một dòng sản phẩm của công ty.

Phương pháp phân tích kết hợp đã trình bày ở chương 3 thậm chí còn là một công cụ mạnh mẽ hơn để xác định xem khách hàng có thể trả ở mức giá nào cho sự chênh lệch giá trị theo nhận thức của họ. Phân tích kết hợp giúp bạn hiểu rõ việc chọn lựa giữa hai giải pháp của khách hàng.

Vấn đề không phải là bạn dùng phương pháp nào để tìm hiểu sự đánh giá về giá trị của khách hàng, mà bạn phải nhận ra rằng giá trị đó, cũng giống như vẻ đẹp, tùy thuộc vào quan niệm của mỗi người. Ví dụ, đối với một chuyến du lịch sang Barcelona vào kỳ nghỉ, thì một chuyến bay thẳng có thể không đáng giá bằng chuyến bay 600 đô la với ba giờ quá cảnh ở Madrid. Tránh quá cảnh ba giờ đồng hồ xứng đáng với chi phí cộng thêm cho một chuyên gia như Helen, nhưng có thể chẳng nghĩa lý gì với một người đi nghỉ mát. Tương tự như vậy, một máy ảnh có tính năng

chống thấm nước và va chạm đối với một người leo núi Alpes sẽ đáng giá hơn nhiều so với một người mua máy ảnh để chụp những khoảnh khắc gia đình. Vì thế, khi thực hiện nghiên cứu giá cho khách hàng, bạn nên xác định rõ ràng về phân khúc thị trường nào mà bạn đang nhắm đến.

Định giá và vòng đời sản phẩm

Từ quan điểm chiến lược, vòng đời sản phẩm đưa ra một cơ cấu tư duy về các quyết định giá. Xem lại hình 1-3, ta thấy bốn giai đoạn trong vòng đời sản phẩm: giới thiệu, tăng trưởng, chín muồi và suy tàn. Mỗi giai đoạn tiêu biểu cho những cơ hội và giới hạn khác nhau về giá.

Giai đoạn giới thiệu

Trong suốt giai đoạn giới thiệu, việc định giá có thể là một công việc hơi khó khăn, đặc biệt là khi công ty đang tạm thời có được thế độc quyền. Trong trường hợp này, công ty không có đối thủ cạnh tranh trực tiếp nên không có điểm chuẩn cho mức giá mà khách hàng có thể trả, cũng như cho sự nhạy cảm của khách hàng trước sự chênh lệch về giá. Tuy nhiên, công ty có thể sử dụng giá sản phẩm thay thế của các đối thủ cạnh tranh gián tiếp làm điểm khởi đầu để ra quyết định về giá.

Quay trở lại phương trình tổng giá trị kinh tế. Tại đó, giá của phương án tốt nhất được nhận biết nhưng giá trị chênh lệch hiệu suất của sản phẩm mới lại không được nhận biết. Khách hàng có thể gặp khó khăn trong việc ước lượng giá trị một sản phẩm mới mẻ và khác biệt. Khách hàng cũng thiếu điểm chuẩn giá trị. Trong những trường hợp như vậy, công ty có thể dùng đến một trong những chiến lược sau:

* **"Hớt váng".** Một số khách hàng sẵn lòng trả tiền cho bất cứ thứ gì mới và độc đáo. Chiến lược này chỉ là ngắn hạn và chứa đựng một số mối nguy hiểm như đã trình bày ở phần trước.

* **Định giá thâm nhập**. Giá thấp có thể mang lại những lợi ích sau: (1) giúp công ty đứng đầu về thị phần, (2) ngăn cản sự tham gia vào thị trường của đối thủ cạnh tranh, và (3) tạo nhu cầu trên diện rộng đối với sản phẩm.

* **Cộng thêm vào chi phí.** Khi ở thế độc quyền, nhà sản xuất có thể quản lý giá của mình. Cộng thêm vào chi phí là một cách xác định mức giá đó. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng thế độc quyền của sản phẩm chỉ tồn tại trong thời gian ngắn.

Các quyết định về giá trong giai đoạn giới thiệu không chỉ khó khăn mà còn rất quan trọng. Đặt giá quá cao cho một sản phẩm mới giới thiệu có thể giết chết sản phẩm đó, làm tổn hại đến công việc của nhiều nhân viên trong một thời kỳ phát triển dài.

Giai đoạn phát triển

Đặc trưng của giai đoạn phát triển được thể hiện qua doanh số bán theo đơn vị sản phẩm ngày càng tăng và thôi thúc sự quan tâm của khách hàng. Trong giai đoạn này, công ty nên định giá như thế nào? Nếu các đối thủ cạnh tranh chưa xuất hiện (điều hiếm khi xảy ra) thì định giá "hớt váng" là phù hợp. Nhưng đối tượng khách hàng của định giá "hớt váng" rất hẹp. Đã đến lúc công ty phải giảm giá dần, tiếp cận các phân khúc thị trường khác nhạy cảm về giá hơn.

Một nhà sản xuất có được vị trí hàng đầu trên đường cong kinh nghiệm cũng sẽ muốn giảm giá dần trong giai đoạn này. Chiến lược này sẽ duy trì lợi nhuận doanh số bán theo đơn vị sản phẩm và ngăn cản các đối thủ nhập cuộc sau. Một số đối thủ sẽ bị lỗ hoặc thua cuộc.

Giai đoạn chín muồi

Vào giai đoạn chín muồi, sự tăng trưởng doanh số bán theo đơn vị sản phẩm đang chững lại và các đối thủ cạnh tranh còn lại đang cố tìm cách làm cho sản phẩm của họ trở nên khác biệt. Trong suốt giai đoạn này, người bán cung cấp những phiên bản khác nhau của sản phẩm, mỗi phiên bản đều cố chiếm giữ một phân khúc thị trường được nhắm đến. Giá là một trong những yếu tố được dùng trong chiến lược này (ví dụ: bằng cách phát triển và định giá các phiên bản tốt, tốt hơn và tốt nhất để mở rộng dòng sản phẩm).

Giai đoạn suy tàn

Giai đoạn này thể hiện sự cạnh tranh rõ nét nhất. Tổng mức cầu cho sản phẩm lúc này sụt giảm rõ rệt, có lẽ vì sự xuất hiện của các sản phẩm thay thế hoặc vì sự bão hòa của thị trường. Dù bất cứ trường hợp nào, công ty cũng có thể thấy tình trạng doanh số bán theo đơn vị sản phẩm tiếp tục giảm. Một số công ty buộc phải từ bỏ hoàn toàn công việc kinh doanh, một số khác cố gắng giành giật công việc kinh doanh từ các đối thủ. Mọi người đang cố giành lợi nhuận càng nhiều càng tốt từ một thị trường đang thu nhỏ. Các chiến thuật về giá ở giai đoạn này bao gồm:

* Giảm giá, nhưng làm việc thêm giờ để giảm chi phí sản xuất. Thành công trong việc giảm chi phí sản xuất sẽ duy trì được tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu khá tốt.

* Tăng giá trên một số ít đơn vị sản phẩm còn lại trong kho hàng tồn. Điều này có vẻ giống như một cách xua đuổi khách hàng, nhưng có thể còn một số ít khách hàng vẫn trông cậy vào những sản phẩm đó. Điều này đặc biệt đúng đối với các phụ tùng thay thế. Ở đây, người bán hy vọng rằng giá cao hơn sẽ bù đắp cho lượng mua hàng ít hơn. Khi hết hàng tồn, dòng sản phẩm đó chấm dứt.

Định giá là một trong những điểm chính yếu của chiến lược và sự thành công của công tác marketing. Công ty đang ra quyết định về giá như thế nào? Những quyết định này có phù hợp với giai đoạn hiện tại trong vòng đời sản phẩm không? Phương pháp định giá đáng tin cậy nhất là thấu hiểu những đánh giá của khách hàng, vì việc họ đánh giá sản phẩm của công ty như thế nào so với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và sản phẩm thay thế có ý nghĩa quan trọng hơn bất kỳ điều gì khác.

Tóm tắt

* Chiến lược định giá thường được thúc đẩy bởi một mục tiêu đặc biệt: tối đa hóa lợi nhuận, tối đa hóa lượng hàng bán theo đơn vị sản phẩm, giành thị phần và những mục tiêu tương tự.

* Định giá cộng thêm vào chi phí chỉ phù hợp trong những thị trường không có tính cạnh tranh.

* Chiến lược định giá "hớt váng" đặt giá cao ban đầu nhằm mục đích "hớt váng" lợi nhuận cao từ phân khúc thị trường nhỏ gồm những người mà đối với họ, sản phẩm hoặc dịch vụ này là thứ

cần phải có. Một khi phân khúc thị trường đó đã được thỏa mãn, mức giá này được giảm dần để mặt hàng trở nên hấp dẫn với những phân khúc khác nhạy cảm về giá hơn.

* Phương pháp định giá thâm nhập đặt giá thấp với mục tiêu mở rộng thị phần. Giá thấp làm cho thị trường kém hấp dẫn đối với đối thủ tiềm năng, nhưng cũng làm tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu ít đi.

* Đường cong kinh nghiệm phản ánh khả năng của nhà sản xuất trong việc biết cách giảm thời gian và chi phí khi sản xuất tăng lên. Công ty đầu tiên ở trên đường cong kinh nghiệm có được lợi thế chi phí hơn người đến sau, cho phép họ giảm giá nhưng vẫn tiếp tục có được lợi nhuận.

* Mục đích của việc định giá khuếch trương thanh thế là dùng giá cao để tạo ra nhận thức về chất lượng nhãn hiệu và tính độc nhất.

* Đôi khi cũng nên sử dụng chiến lược định giá nhử mồi - đặt giá mua ban đầu thấp, nhưng lại tính giá cao cho phụ tùng thay thế hoặc nguyên vật liệu cần phải có để sử dụng sản phẩm, chẳng hạn như trường hợp lưỡi dao cạo Gillette, hộp mực in, v.v. Mối đe dọa chính đối với chiến lược này là sự tồn tại của các sản phẩm thay thế.

* Tăng giá là một việc mạo hiểm trong lĩnh vực cạnh tranh cao, trừ khi người dẫn đầu thị trường làm điều đó trước tiên. Các nhà sản xuất có thể giảm nguy cơ này bằng cách giữ giá như cũ nhưng tăng giá sửa chữa hoặc phụ tùng thay thế.

* Khuyến mãi bằng giá được sử dụng khi nhà sản xuất cố giới thiệu một mặt hàng hay dịch vụ mới, cố thu hút khách hàng của các nhãn hiệu cạnh tranh, và giải phóng hàng cũ từ các kênh phân phối.

* Trong một thị trường mở và tự do, giá trị nhận thức của khách hàng là yếu tố nắm quyền quyết định tối cao về giá.

* Mỗi giai đoạn trong chu kỳ sản phẩm tiêu biểu cho một khó khăn và cơ hội về định giá khác nhau.

Truyền thông marketing tích hợp

Các nhà quản lý luôn phải đối mặt với những thách thức trong việc xây dựng nhận thức cho khách hàng mục tiêu nhằm làm cho họ quan tâm, tin tưởng và sẵn sàng bỏ tiền ra để mua hàng.

Thời gian qua, đã có nhiều hình thức truyền thông marketing được sử dụng cho mục đích này: quảng cáo qua phương tiện thông tin đại chúng, bán hàng cá nhân, gửi thư trực tiếp, v.v. Gần đây còn có thêm hình thức marketing qua mạng được bổ sung vào các hình thức truyền thông hỗn hợp này.

Với những người nhận quá nhiều thông điệp từ quá nhiều công ty, các nhà quản lý phải đối mặt với một thách thức mới: đưa ra một thông điệp thương hiệu phù hợp tại mỗi điểm tiếp xúc khách hàng. Đáp án cho thách thức này là một quy trình chiến lược thường được gọi là truyền thông marketing tích hợp. Mục tiêu truyền thông marketing tích hợp là dùng nhiều phương tiện truyền

thông khác nhau để tăng cường nhận thức về sản phẩm hay dịch vụ của một công ty, thông báo cho mọi người về các đặc điểm và lợi ích, cũng như thúc đẩy khách hàng mua sắm. Những cách thức này phải phù hợp và được tiến hành đồng bộ.

Chương này sẽ giải thích các mục tiêu của truyền thông marketing tích hợp và mô tả sáu bước mà công ty có thể thực hiện để đạt được các mục tiêu ấy. Chương này cũng cung cấp khái niệm tổng quan về nhiều phương pháp truyền thông trên thị trường và các điểm khác biệt của chúng trên hai phương diện quan trọng. Thách thức lớn nhất đối với các nhà quản lý là hiểu được cách tốt nhất để phân bổ những nguồn tài chính marketing giữa các phương pháp này và đảm bảo rằng chúng hoạt động một cách hài hòa và hiệu quả.

Mục tiêu của truyền thông marketing

Mục tiêu cuối cùng của truyền thông marketing là gây ảnh hưởng để khách hàng mua sắm. Nhưng mục tiêu này chỉ có thể đạt được thông qua một quy trình gồm những bước sau:

1. Xây dựng sự nhận thức. Khách hàng sẽ không mua một sản phẩm hay dịch vụ, nếu họ chưa từng nghe nói về sản phẩm hay dịch vụ đó. Do đó, các công ty cần phải dành nhiều thời gian để xây dựng sự nhận thức này. Ví dụ: khi Amtrak mới khởi xướng dịch vụ đường sắt tốc hành Acela từ Boston đến New York, họ đã cho đăng đầy trên các loại báo của hai thành phố mẩu quảng cáo thông báo dịch vụ tốc hành mới này.

2. Cung cấp kiến thức. Bước này liên quan đến việc cung cấp thông tin về các đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ. Sản phẩm là gì? Sản phẩm đem lại những công dụng gì? Amtrak đã mô tả sự dễ chịu và lịch trình của Acela: các ổ cắm điện dành cho máy tính xách tay và đầu DVD, đèn có thể điều chỉnh độ sáng, bàn hội thảo. "Chuyến tàu khởi hành từ ga phía Nam của Boston vào lúc…"

3. Tạo ấn tượng tích cực. Khách hàng không mua đặc tính sản phẩm, mà mua lợi ích - những thứ làm cho cuộc sống của họ tốt hơn, giải quyết được một vấn đề rắc rối hay tiết kiệm tiền bạc cho họ. Acela giới thiệu hai lợi ích dành cho khách hàng: tàu sẽ đưa hành khách từ trung tâm thành phố này đến trung tâm thành phố khác một cách thoải mái, chưa kể còn cho phép họ làm việc hiệu quả trong suốt chuyến đi.

4. Đạt được vị thế thuận lợi trong tâm trí khách hàng. "Hãy đi trên chuyến tàu tốc hành Acela và bạn sẽ tránh được những rắc rối khi đi máy bay như chỗ ngồi chật hẹp, dây an toàn, trì hoãn do thời tiết và hủy chuyến". Sự tiện lợi này được nhiều khách hàng đánh giá cao, nhất là những doanh nhân thường xuyên phải đi công tác.

5. Tạo ra sự quan tâm mua hàng. Nếu công tác marketing đã làm tốt các bước đầu trong quy trình này, khách hàng sẽ quyết định mua hàng. "Tôi sẽ đi New York dự hội thảo vào tháng tới. Khi đó tôi sẽ thử Acela".

6. Thực hiện giao dịch. Nếu tất cả các bước khác đã hoàn tất, khách hàng tiềm năng sẽ trở thành khách hàng thật sự.

Đây là những bước điển hình dẫn đến việc mua hàng. Một giải pháp thay thế khác là dùng nghiên cứu thị trường để phân loại các khách hàng mục tiêu theo trình tự sau: (1) không có ý thức về sản phẩm; (2) có ý thức về sản phẩm nhưng thấy nó tương tự với các sản phẩm khác đang được cân nhắc; (3) có xu hướng ủng hộ sản phẩm; (4) sẽ chọn sản phẩm nếu giao dịch mua bán được thực hiện ngay hôm nay; và (5) mua sản phẩm.

Dù bạn dùng các bước nào đi nữa, thì công việc của truyền thông marketing tích hợp vẫn là đưa khách hàng mục tiêu đi đến hành động mua sản phẩm hay dịch vụ.

Các phương tiện truyền thông

Ngày nay, có nhiều phương tiện truyền thông để những người làm công tác marketing tiếp cận với khách hàng: phương tiện điện tử (truyền hình và radio), báo chí, thư chào hàng trực tiếp, bán hàng qua điện thoại, bán hàng cá nhân và trang web.

Thậm chí quan hệ công chúng (PR) cũng là một phương tiện giao tiếp với khách hàng hiện tại và tiềm năng.

Các phương tiện truyền thông này hầu như đã trở nên quen thuộc với mọi người. Theo ước tính, người Mỹ nhận trung bình 1.500 đến 1.600 thông điệp thương mại trong một ngày, bao gồm: các quảng cáo trên radio và truyền hình, quảng cáo trên nhật báo, các biển quảng cáo trên đường cao tốc, các thư chào hàng, các cuộc gọi chào hàng qua điện thoại, các quảng cáo trên trang web, và thậm chí là một người nào đó cố bán cho bạn một cái đồng hồ Rolex giả khi bạn vừa bước ra khỏi trạm xe điện ngầm. Sự phong phú đến mức hỗn loạn của các phương tiện truyền thông hiện nay đã khiến mọi người loại bỏ hầu hết các thông điệp thương mại, trừ một tỷ lệ nhỏ khoảng 5% được chú ý. Thế nhưng, để sự chú ý này trở thành hành vi mua sắm thật sự là điều mà các công ty cần phải quan tâm.

Làm thế nào công ty loại bỏ được sự hỗn loạn này và đưa khách hàng tương lai tiến gần hơn đến quy trình quyết định mua hàng - từ nhận thức ban đầu đến mua hàng thật sự? Đây là câu hỏi mà tất cả những người tham gia vào việc bán hàng và quảng cáo phải trả lời.

Về mặt khái niệm, có thể phân loại các phương tiện truyền thông marketing thành hai phương diện như được trình bày trong hình 10-1. Phương diện đầu tiên, được biểu diễn trên trục tung, liên quan đến việc xác định khách hàng mục tiêu và điều chỉnh theo yêu cầu của khách hàng. Ở chóp trục tung là các phương tiện truyền thông nhắm đến cá nhân các khách hàng tương lai có nhu cầu và mối quan tâm mà bạn đã biết. Catalog về các dụng cụ nghề mộc được gửi trực tiếp đến các thành viên của Liên đoàn Thợ mộc Bắc Mỹ là một dẫn chứng về phương tiện truyền thông nhắm đến khách hàng mục tiêu và điều chỉnh theo yêu cầu của khách hàng. Một ví dụ khác là chuyến thăm của nhân viên bán hàng với trưởng phòng thu mua của một nhà cung ứng phụ tùng xe hơi.

Trên trục hoành thể hiện ba giao tiếp: giao tiếp một chiều, giao tiếp hai chiều và giao tiếp hai chiều thông qua trung gian. Một mẩu quảng cáo trên truyền hình là thông điệp một chiều, bởi quảng cáo này chỉ đơn thuần tạo ra sự nhận thức và truyền đạt thông tin về các đặc tính và lợi ích của sản phẩm. Trái lại, cuộc viếng thăm trưởng phòng thu mua của nhân viên bán hàng là một cuộc giao tiếp hai chiều mà tại đó người bán hàng có thể mô tả món hàng của mình, còn người

mua có thể mô tả nhu cầu cụ thể cũng như những yêu cầu về giá cả hay điều khoản hợp đồng, hoặc có thể hỏi thêm thông tin chi tiết. Nhân viên bán hàng và người mua có thể thương lượng và kết thúc bằng một giao dịch. Cách giao tiếp hai chiều này tỏ ra hiệu quả trong việc đưa khách hàng tiến gần hơn đến những bước cuối cùng trong quy trình mua hàng.

Ngoài ra còn có giao tiếp hai chiều thông qua trung gian. Trung gian ở đây là mạng Internet, thư trực tiếp và các quảng cáo thương mại trên truyền hình. Những hình thức này có một số đặc điểm của cả giao tiếp một chiều và hai chiều. Chẳng hạn, khi khách hàng nhận được một catalog chào hàng thì về bản chất đó là giao tiếp một chiều. Tuy nhiên, những hình thức này sẽ là hai chiều khi thông qua đó, khách hàng có thể gọi điện thoại đến và trò chuyện với người đại diện bán hàng về những sản phẩm mà họ quan tâm nhất.

Quan hệ công chúng (PR)

Quan hệ công chúng là một hình thức giao tiếp nhằm tăng cường nhận thức và hiểu biết của công chúng, cũng như khuyến khích suy nghĩ tích cực về một công ty, sản phẩm và dịch vụ của công ty. Công cụ PR bao gồm thông cáo báo chí, thông điệp của các nhà điều hành và các hoạt động phục vụ công chúng. Khác với các hình thức giao tiếp khác, PR hoạt động thông qua các kênh không trả phí. Do đó, công ty không phải kiểm soát xem các nỗ lực PR của mình sẽ hoạt động như thế nào. Tác dụng chính của công tác PR trong truyền thông marketing là xây dựng một hình ảnh tích cực về công ty trong mắt công chúng. Khách hàng luôn mong đợi những ưu điểm nổi trội của công ty có thể gắn liền với sản phẩm và dịch vụ mà công ty cung cấp.

Chọn phương tiện truyền thông thích hợp

Sau đây là hai hướng dẫn giúp các công ty có thể chọn lựa một phương tiện truyền thông thích hợp cho sản phẩm hay dịch vụ của mình:

Trước hết, hãy tìm hiểu xem khách hàng tiềm năng của công ty đang ở quy trình mua hàng nào. Họ có ý thức về sản phẩm hay dịch vụ của công ty không? Khách hàng hiểu biết đến mức độ nào về các lợi ích của sản phẩm hay dịch vụ đem lại cho họ? Nếu khách hàng biết rõ giá trị sản phẩm của công ty, vậy sản phẩm có được ưu tiên hay chỉ là chọn lựa thứ hai sau một đối thủ khác? Có khả năng công ty sẽ tìm thấy khách hàng tiềm năng ở từng bước của quy trình mua hàng. Việc hiểu được khách hàng đang ở đâu có thể giúp công ty đưa ra quyết định chính xác về các phương tiện truyền thông dùng để chuyển tải thông điệp của công ty. Ví dụ, nếu sản phẩm của công ty là dành cho người chơi gôn, công ty có thể xem xét quảng cáo trên kênh thể thao của truyền hình cáp hoặc trên tạp chí chơi gôn. Những phương tiện thông tin đại chúng này chính là cơ hội tăng nhận thức và xây dựng sự nhận biết thương hiệu.

Nếu hầu hết khách hàng tiềm năng đều ở gần cuối quy trình mua hàng, thì việc bán hàng cá nhân thường là cách thức hiệu quả nhất để đưa họ tiến đến giao dịch. Ví dụ, giả sử một nhà sản xuất vòi phun nhiên liệu biết rằng sản phẩm của họ là một trong ba sản phẩm đang được trưởng phòng thu mua của một nhà sản xuất động cơ cân nhắc. Khi đó, một cuộc gặp mặt bán hàng cá nhân là phương pháp tốt nhất để có được đơn hàng.

Thứ hai, hãy tận dụng các phương tiện nhắm đến khách hàng mục tiêu hiệu quả nhất. Nếu sản phẩm hay dịch vụ của công ty không phải nhằm mục đích thu hút một lượng khách hàng đông

đảo, nhiều thành phần, thì công ty hãy sử dụng các phương pháp giao tiếp một chiều hoặc hai chiều có thể điều chỉnh theo nhu cầu của khách hàng tương lai. Phương pháp này sẽ đem lại kết quả tốt hơn cho công ty với một chi phí ở mức tối thiểu. Các công ty đều tập trung mọi nguồn lực vào những phương tiện truyền thông nhắm đến khách hàng mục tiêu.

Phối hợp các phương tiện truyền thông

Một chuyên gia marketing luôn phải đối mặt với thách thức trong giao tiếp với khách hàng để làm mọi cách đưa khách hàng đến quyết định mua hàng. Sau đây là nguyên tắc sáu M mà những người làm công tác marketing cần lưu ý:

1. Market (Thị trường). Việc giao tiếp nhắm đến đối tượng nào? Hãy nhớ rằng thị trường có thể bao gồm người sử dụng, người bán lẻ hoặc bán sỉ.

2. Mission (Nhiệm vụ). Mục tiêu giao tiếp là gì?

3. Message (Thông điệp). Những đặc điểm cụ thể nào cần phải truyền đạt? Khách hàng sử dụng có thể chỉ quan tâm đến các đặc tính và lợi ích của sản phẩm. Trong khi đó, những khách hàng trung gian sẽ quan tâm đến các điều khoản thương mại, thời gian giao hàng, chiết khấu khi mua số lượng nhiều và những nỗ lực của công ty để phát sinh nhu cầu thông qua quảng cáo.

4. Media (Phương tiện thông tin đại chúng). Phương tiện truyền thông nào công ty nên dùng để chuyển tải thông điệp? Thông thường, cần phải kết hợp nhiều phương tiện thông tin đại chúng mới có thể có được kết quả như mong muốn.

5. Money (Tiền). Hoạt động này sẽ được cấp bao nhiêu ngân sách?

6. Measurement (Phương pháp đánh giá kết quả). Những tác động giao tiếp sẽ được đánh giá như thế nào? Cấp quản lý luôn có xu hướng thoải mái, hào phóng về mặt ngân sách hơn khi bạn có một kế hoạch vững chắc để đánh giá kết quả.

Cần thảo luận thêm một chút về điểm thứ tư (phương tiện thông tin đại chúng). Trong nhiều trường hợp, việc giao tiếp của công ty sẽ nhắm vào nhiều thị trường và sẽ phải dùng nhiều phương tiện truyền thông. Trong thực tế, công ty có thể cần sử dụng các thông điệp khác nhau, cũng như các phương tiện khác nhau để nhắm đến đối tượng lĩnh hội đang ở những bước khác nhau trong quy trình mua hàng. Hãy xem ví dụ sau:

Công ty Kẹo Dearie Bear đã sử dụng phương tiện thông tin đại chúng, gửi thư trực tiếp, nhóm đại diện bán hàng trên toàn quốc và một website để giao tiếp với thị trường khách hàng của mình. Phòng quan hệ công chúng cũng tham gia hành động.

Dearie Bear cho đăng một chương trình quảng cáo trên truyền hình trong những tuần có nhiều lễ hội và các dịp đặc biệt để mọi người mua kẹo, chủ yếu là lễ Phục sinh, ngày của Mẹ, lễ Halloween, và Giáng sinh. Những quảng cáo này kích thích nhu cầu bằng cách ca ngợi các đặc tính của kẹo Dearie Bear và nói với khán giả rằng họ có thể mua chúng ở "bất cứ nơi nào bày bán kẹo hảo hạng". Một thời gian dài trước khi thực hiện các chương trình quảng cáo này, đội ngũ bán hàng hưởng hoa hồng của công ty rất bận rộn với việc thăm khách hàng tại siêu thị và

các chuỗi cửa hàng tiện dụng, các nhà bán lẻ ở chợ và những cửa hàng bánh kẹo lớn. Họ muốn chắc chắn rằng người bán lẻ đã dự trữ đủ hàng để đáp ứng nhu cầu được tạo ra qua các quảng cáo trên truyền hình. Như vậy, quảng cáo và bán hàng cá nhân đã làm việc kết hợp hài hòa với nhau. Mỗi công việc lại nhắm đến một đối tượng khác nhau. Một nhóm bán hàng khác ở trụ sở công ty làm việc với các tổ chức phi lợi nhuận để kẹo Dearie Bear góp phần vào các chiến dịch gây quỹ cho cộng đồng.

Dearie Bear cũng gửi 100.000 catalog và quảng cáo qua thư trực tiếp đến những khách hàng nằm trong danh sách mua hàng của năm vừa qua. Các mẫu quảng cáo này khuyến khích các nhà bán lẻ tiếp tục đặt hàng thông qua số điện thoại 800 của công ty, hoặc qua website đẹp mắt của Dearie Bear.

Không bỏ sót bất kỳ cơ hội nào, phòng PR của công ty định kỳ gửi các thông cáo báo chí để thông báo tin tài trợ các sản phẩm Dearie Bear cho các bệnh viện cựu chiến binh và các tổ chức từ thiện khắp đất nước. Điều này góp phần xây dựng danh tiếng và hình ảnh tích cực về Dearie Bear cũng như các sản phẩm của công ty trong lòng công chúng.

Trong ví dụ này, công ty đang dùng chính sách quảng cáo ra thị trường đại chúng để tạo sự nhận thức, giúp cho kẹo Dearie Bear trở thành chọn lựa được ưu tiên, và kích thích khách hàng đến cửa hàng. Nhưng công ty sử dụng hình thức giao tiếp hai chiều và nhắm đến khách hàng mục tiêu để đảm bảo rằng các cửa hàng sẽ dự trữ đủ sản phẩm đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Thách thức trong công tác quản lý

Những người làm công tác truyền thông marketing tích hợp luôn đối mặt với hai thách thức quan trọng: (1) tìm cách tốt nhất để phân bổ nguồn tài chính hỗ trợ các nhãn hiệu của họ và (2) điều phối chi tiêu để tất cả các điểm tiếp xúc với khách hàng đều nhận được những thông điệp phù hợp.

Các nhà quản lý nhãn hiệu có thể phân bổ một phần lớn ngân sách của họ cho việc quảng cáo và chi phần còn lại cho hoạt động quảng bá được kiểm soát nội bộ. Ngày nay, do các kênh phân phối và truyền thông quá nhiều và đa dạng, nên các nhà quản lý phải tối ưu hóa việc phân bổ tài chính giữa tất cả các hoạt động tiếp xúc với khách hàng: đóng gói bao bì, trưng bày sản phẩm và khuyến mãi, bán hàng qua mạng và tiếp xúc với hãng quảng cáo. Họ có thể thấy mình đang phải giằng co trong nhiều phương án chọn lựa khác nhau từ lời khuyên của các nhà tư vấn nhãn hiệu, các hãng marketing trực tiếp đến các cố vấn thương mại điện tử cũng như công tác hỗ trợ hậu mãi.

Các nhà quản lý cũng phải đảm bảo rằng từng hoạt động này sẽ giới thiệu sản phẩm đến khách hàng theo cách phù hợp. Điều tệ nhất có thể xảy ra là có một chương trình quảng cáo trên truyền hình nói rằng sản phẩm ngũ cốc điểm tâm mới của công ty là lựa chọn tốt cho sức khỏe của người lớn, trong khi người thiết kế của hãng đó lại tạo một hộp ngũ cốc khiến sản phẩm trông như một loại thức ăn vui nhộn dành cho trẻ em. Những điều bất nhất như vậy sẽ làm khách hàng lúng túng và làm suy yếu nhãn hiệu.

Cách đơn giản để tránh sự bất nhất đó là tự đặt mình vào vị trí của khách hàng khi xem xét một chương trình truyền thông marketing tích hợp. Thông điệp nhắm vào khách hàng có tạo ra một

hình ảnh sản phẩm rõ ràng, phù hợp và thu hút không? Những đặc điểm lý tính của sản phẩm, việc thuyết minh sản phẩm, diện mạo của quảng cáo qua phương tiện thông tin đại chúng và gửi thư trực tiếp có nhất quán không? Chúng có bổ sung cho nhau không? Công ty Máy tính Apple đã thể hiện sự xuất sắc của mình trong lĩnh vực này bằng một cuộc thăm dò ý kiến về nhãn hiệu mạnh nhất ở Bắc Mỹ. Hình dạng và cảm nhận về sản phẩm của công ty, logo của công ty và mọi phần trong mẫu quảng cáo đều thể hiện rằng: "Đó chính là Apple". Không có gì nhầm lẫn về điều đó. Đó là những gì công ty cần đạt được trong việc truyền thông marketing của mình.

Tóm tắt

* Truyền thông marketing tích hợp là một quy trình chiến lược để tạo ra một thông điệp thương hiệu phù hợp tại mỗi điểm tiếp xúc khách hàng. Mục tiêu của truyền thông tích hợp là dùng nhiều phương tiện giao tiếp để tăng cường sự nhận thức về sản phẩm hay dịch vụ của công ty, thông báo cho khách hàng về các đặc tính và ích lợi, đồng thời thôi thúc khách hàng mua sắm.

* Truyền thông marketing tích hợp hiệu quả đem lại những thông điệp phù hợp và trọn vẹn.

* Truyền thông marketing nhằm mục đích tạo ra sự nhận thức, cung cấp kiến thức, tạo ấn tượng tích cực, có được vị thế thuận lợi trong tâm trí khách hàng, tạo được sự quan tâm mua hàng, và thực hiện giao dịch mua bán.

* Các phương tiện truyền thông được phân loại theo hai phương diện: tập trung vào một mục tiêu so với rải rác, và một chiều so với hai chiều.

* Khi chọn phương tiện truyền thông, hãy xem khách hàng đang ở đâu trong quy trình mua hàng. Sau đó hãy dùng phương tiện nào có thể nhắm đến mục tiêu cao nhất mà bạn mong muốn.

* Các nhà quản lý marketing nên (1) tìm cách tối ưu nhất để phân bổ các nguồn tài chính hỗ trợ cho các nhãn hiệu sản phẩm, và (2) điều phối chi tiêu để tất cả các điểm tiếp xúc khách hàng đều nhận được thông điệp phù hợp.

Marketing tương tác

Thuật ngữ Internet marketing nhằm chỉ bất kỳ hoạt động nào sử dụng Internet để quảng cáo và bán hàng hóa hay dịch vụ cho người sử dụng, doanh nghiệp, hoặc các tổ chức phi lợi nhuận và chính phủ.

Các vấn đề marketing truyền thống cũng áp dụng cho hình thức marketing này.

Cũng giống như các hình thức marketing thông thường, marketing trực tuyến cũng phải chú trọng vào sản phẩm, giá cả và hỗ trợ bán hàng. Họ phải suy nghĩ kỹ lưỡng về việc phân khúc thị trường, nhắm đến phân khúc thị trường, xác định vị thế, xây dựng nhận thức, phát triển lượng khách truy cập và khuyến khích mọi người mua hàng.

Marketing trực tuyến khác với marketing truyền thống chính ở yếu tố "phân phối", vì Internet tượng trưng cho một kênh phân phối mới lạ và khác biệt. Chương này sẽ trình bày hai hình thức Internet marketing chính là e-mail và bán hàng qua mạng.

Tăng doanh thu trực tuyến

Doanh thu trực tuyến từ người sử dụng và doanh nghiệp đã tăng mạnh trong những năm gần đây và sự tăng trưởng này được dự báo là sẽ còn tiếp tục. Trong lĩnh vực bán lẻ, doanh thu trực tuyến của Mỹ năm 2004 đạt hơn 89 tỉ đô la - trong đó chỉ tính riêng trong lễ Giáng sinh đã là 26 tỉ đô la - và Jupiter Research đã dự báo rằng doanh số này sẽ tiếp tục tăng theo tỷ lệ 17% mỗi năm đến năm 2008. Các hãng khác thậm chí còn dự báo tỷ lệ tăng trưởng cao hơn. Như để xác nhận viễn cảnh màu hồng đó, doanh thu trực tuyến vào quý đầu tiên của năm 2005 ở Mỹ đã tăng vọt 24% so với doanh thu cùng kỳ năm 2004, theo thống kê của Bộ Thương mại Mỹ.

Các lĩnh vực phát triển bán lẻ

Mặc dù doanh số qua Internet năm 2004 chỉ chiếm khoảng 5% tổng doanh số bán lẻ của Mỹ trong năm đó, nhưng chúng là đại diện cho sự ảnh hưởng của Internet đối với hành vi mua hàng được quan tâm. Nói chung, mọi người cho rằng 30% trong tất cả các giao dịch mua sắm được thực hiện tại các cửa hàng bán lẻ thông thường chịu ảnh hưởng của việc nghiên cứu trước trên mạng Internet. Nói cách khác, hàng triệu người mua hàng lấy thông tin, đọc mô tả sản phẩm và nhận xét của mọi người, so sánh giá trên mạng trước khi đến một cửa hàng để mua hàng.

Điều gì đang xảy ra trong thế giới người sử dụng cũng được phản ánh qua hoạt động B2B (từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp) - nơi mà các thương vụ giao dịch hàng tỉ đô la hiện nay đang được thực hiện qua Internet, thường là qua các sàn đấu giá trực tuyến. Các nhà cung ứng bỏ thầu cạnh tranh với nhau để cung cấp cho nhà sản xuất mọi thứ, từ nguyên vật liệu thô đến thành phẩm.

Doanh số trực tuyến tăng là kết quả của nhiều yếu tố. Trước hết, số người sử dụng Internet ngày càng tăng, và họ ngày càng quen thuộc với việc so sánh sản phẩm, giá cả và việc đặt hàng trên mạng. Thứ hai, một khi những người mua này thấy thoải mái với việc mua hàng qua Internet, họ sẽ mua hàng qua mạng ngày càng nhiều hơn. Cuối cùng, ngày càng có nhiều công ty lập các website thương mại điện tử và tung các chiến dịch marketing qua e-mail. Marketing trực tuyến đem lại những lợi ích sau đây cho nhà cung cấp:

* Vô hiệu hóa sự cách biệt về ranh giới địa lý. Marketing truyền thống thường chỉ giới hạn cho những khách hàng ở trong phạm vi nhất định nào đó. Nhưng marketing qua Internet đã mở cửa thị trường cho khách hàng khắp mọi nơi trên thế giới. Ví dụ, một người bán xe hơi cổ chỉ giới hạn cho những người mua ở xung quanh khu vực Los Angeles. Ngày nay, người mua cách xa đó hàng ngàn dặm cũng có thể mua xe của anh ta qua sàn bán đấu giá eBay.

* Người sử dụng Internet thường có thu nhập trên mức trung bình - đây là đối tượng khách hàng có tiềm năng mà nhiều người bán muốn thu hút.

* Chi phí để thu hút người mua tiềm năng qua mạng thấp hơn nhiều so với thông thường. Biến phí của một cuộc liên hệ khách hàng qua e-mail vào khoảng 0,02 đô la. Con số này sẽ gấp khoảng 25 đến 50 lần nếu gửi thư trực tiếp. Chi phí giao dịch qua e-mail thấp làm cho việc kinh doanh các mặt hàng giá rẻ khả thi, đặc biệt là khi khách hàng có thể tải trực tiếp thông tin về các mặt hàng này.

* Internet là một môi trường thuận tiện để giao tiếp và duy trì các mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Marketing qua E-mail

Marketing qua e-mail là một phương tiện chuyển giao thông điệp cho khách hàng hiện tại và tiềm năng với chi phí thấp. Những thông điệp này có thể nhằm mục đích:

* Bán hàng.

* Duy trì mối quan hệ với khách hàng hiện tại.

* Thu hút mọi người vào website thương mại điện tử hoặc cửa hàng của người bán để thực hiện giao dịch mua bán.

* Xây dựng thương hiệu thông qua việc nhận biết tên tuổi.

* Thử nghiệm hàng cung cấp với một số lượng nhỏ khách hàng tiềm năng.

* Lấy tên và địa chỉ e-mail bằng cách yêu cầu khách hàng tiềm năng đăng ký vào danh sách của người bán.

Một chiến dịch e-mail được thiết kế tốt có thể đạt được nhiều mục tiêu cùng một lúc và đem lại tỷ lệ sinh lời trên vốn đầu tư cao. Ví dụ, hãng hàng không United Airlines gửi e-mail cho khách bay thường xuyên để mời họ cập nhật hoạt động khách hàng hàng tháng. Điều này không chỉ tiết kiệm chi phí in ấn và gửi thư mà còn nhắc cho khách hàng của hãng rằng "chúng tôi luôn ở đây và sẵn sàng phục vụ quý khách". E-mail cũng thông báo về lộ trình bay mới ("Giới thiệu lộ trình bay Chicago-Munich"), các dịch vụ mới và các cơ hội đặc biệt ("Thưởng thêm 1.000 dặm"). Một liên kết dễ thấy đưa những độc giả tò mò đến mục "Số dặm đường của tôi", trong đó chứa đựng nhiều thông báo và dịch vụ hơn. Từ trang này, chỉ cần một cái nhấp chuột là đã đến trang chủ của hãng United Airlines và các công cụ đặt chỗ trên mạng.

Tầm quan trọng của tên và địa chỉ

Việc xây dựng danh sách cập nhật về đối tượng khách hàng phù hợp là một trong số những công việc quan trọng mà công tác marketing qua e-mail phải thực hiện hiệu quả. Khi nói đến "đối tượng khách hàng phù hợp", chúng tôi muốn nói đến những người quan tâm đến những gì mà bạn đang cung cấp và có khả năng bỏ tiền ra mua. Có hai cách xây dựng một danh sách như vậy, đó là đăng ký nhận thư và danh sách mua hàng.

Mẫu thông báo đăng ký nhận thư trên trang web

Cập nhật miễn phí!

Cập nhật e-mail miễn phí có thể giúp bạn biết được các sản phẩm mới nhất và bí quyết sử dụng từ Geegiz Technologies.

Đăng ký ngay

Đăng ký nhận thư. Phương pháp đầu tiên và tốt nhất là xây dựng một danh sách khuyến khích các khách hàng hiện tại và khách truy cập đăng ký nhận thư. Trong thương mại điện tử, một người đăng ký nhận thư bằng cách đồng ý nhận e-mail miễn phí hay bản tin miễn phí. Việc đăng ký này được tạo điều kiện bởi một thông báo trên trang chủ của công ty, như được trình bày ở hình 11-1.

Trang web đăng ký mẫu

Để đăng ký vào danh sách cập nhật e-mail của chúng tôi dưới đây, đơn giản chỉ cần đánh dấu vào các ô chỉ mối quan tâm của bạn, sau đó hãy đăng ký lựa chọn của bạn.

Phần mềm lập kế hoạch hưu trí

Phần mềm quản lý tài sản cá nhân

Bí quyết quản lý tiền hàng tháng của Geegiz

Ý tưởng thuế cuối năm

Đăng ký lựa chọn

Sau khi nhấn vào liên kết "Đăng ký ngay!", khách được đưa đến một trang mà ở đó họ được yêu cầu cung cấp tên tuổi, địa chỉ nhà, địa chỉ e-mail, và một thông báo về sự ưu tiên dành cho họ đối với những e-mail trong tương lai (xem hình 11-2).

Danh sách mua hàng. Công ty cũng có thể xây dựng một danh sách e-mail theo tên và địa chỉ e-mail từ những người bán danh sách hay các tổ chức có những thành viên khiến bạn quan tâm. Nhưng cũng như trong thư trực tiếp, chất lượng của danh sách mua được thường khá thấp vì rất ít tổ chức chịu chia sẻ thông tin về những khách hàng có giá trị. Ngoài ra, do mọi người thường thay đổi địa chỉ e-mail (thường xuyên hơn địa chỉ nhà rất nhiều) nên danh sách mua được có thể đã quá hạn sử dụng. Như vậy, lời khuyên tốt nhất để xây dựng một danh sách chất lượng cao là tự mình thu thập tên và địa chỉ.

Thư rác (spam)

Thuật ngữ "spam" xuất hiện từ năm 1937, do Hormel giới thiệu, và đã trở thành một thuật ngữ phổ biến ngày nay. Trước đây, Spam có nghĩa là "thịt giăm bông ướp gia vị" được đóng hộp. Trong thời đại công nghệ thông tin, spam mang một nghĩa hoàn toàn khác: đó là những e-mail không được yêu cầu và ngoài mong đợi, không làm người nhận hứng thú và đón nhận. Hầu hết những thư rác này tuôn ra từ các robot máy tính và thường là từ những chuyên gia lão luyện với dụng ý xấu. Ước tính có khoảng 2 tỷ thông điệp như vậy được gửi đi mỗi năm. Theo Sophos - một công ty phần mềm chống thư rác của Anh - thì ba nước dẫn đầu trong việc gửi thư rác là Mỹ (36%), Hàn Quốc (25%) và Trung Quốc (9%).

Các nhà cung cấp dịch vụ Internet và người sử dụng đã hưởng ứng phần mềm chống thư rác. Phần mềm này như một người gác cổng truy tìm những dấu hiệu của thư rác: các từ như Free và Viagra, và bất kỳ từ nào viết bằng chữ hoa. Chúng cũng loại bỏ những thư có cấu trúc xây dựng HTML có vấn đề. Các phần mềm này gây một hậu quả ngoài mong đợi khi khóa mất nhiều e-mail hợp lệ - có lẽ khoảng 15-20% - đối với những người đã đăng ký nhận thư. Dù chi phí gửi e-mail thấp, nhưng thư rác vẫn tác động đến các thương vụ đầu tư marketing quan trọng. Hầu hết người sử dụng Internet có tâm lý nghi ngờ nên thường xóa các e-mail thương mại từ tất cả các nguồn mà không cần đọc chúng. Điều này có nghĩa là sẽ có nhiều tiền bạc cho marketing trở nên vô dụng.

Để hạn chế thư rác, chính phủ Mỹ thực hiện Luật CAN-SPAM vào tháng 1 năm 2004. CAN-SPAM cấm những người gửi thư che giấu danh tính bằng thông tin giả và cấm dùng những tiêu đề dễ gây nhầm lẫn để dụ dỗ mọi người mở thư rác. Ngoài ra, luật này cũng yêu cầu người gửi đăng địa chỉ hợp lệ và trình bày nổi bật chế độ đăng ký nhận thư trong tương lai. Những yêu cầu gạt người nhận ra khỏi danh sách gửi thư phải được giải quyết trong vòng mười ngày làm việc.

Nhiều bang của Mỹ đã có luật chống thư rác riêng. Vào tháng 4 năm 2005, lần đầu tiên Virginia kết án một người đã gửi ít nhất 10 triệu lời gạ gẫm mỗi năm qua mười sáu đường dây điện thoại dưới nhiều bí danh khác nhau. Theo bên nguyên, người này đã bán các sản phẩm nhảm nhí và sách báo khiêu dâm, thu khoảng 750.000 đô la mỗi tháng. Với số tiền như vậy thì chẳng có gì ngạc nhiên là tại sao có quá nhiều kẻ tấn công bằng thư rác trên Internet.

Những hướng dẫn thực tế và hữu ích khi sử dụng e-mail

E-mail có thể là phần hiệu quả nhất trong kế hoạch marketing nếu được quan tâm chu đáo và giải quyết có trách nhiệm. Sau đây là một số hướng dẫn hữu ích:

* Làm việc với các công ty lưu trữ e-mail giàu kinh nghiệm và kiến thức. Công ty này là một nhà cung cấp bên ngoài chịu trách nhiệm về công nghệ. Một công ty lưu trữ tốt có thể giảm rắc rối và khuyên bạn về những nội dung hiệu quả nhất, cũng như tần suất gửi thư tối ưu nhất cho thông điệp của bạn.

* Có chiến lược liên hệ. Đừng trở thành kẻ gây khó chịu trong mắt của người nhận. Nhiều chiến dịch e-mail thành công hạn chế tần suất gửi thư của họ là một thông điệp mỗi tuần.

* Cung cấp cho người nhận phương án "đăng ký nhận thư". Con người tìm kiếm giá trị chứ không phải là quảng cáo. Việc đăng ký nhận thư giúp bạn kiểm soát được lượng khách hàng mà bạn nhắm đến.

* Làm cho thông điệp mang tính cá nhân tối đa. Những thông điệp mang tính cá nhân sẽ được nhanh chóng hồi âm hơn những thông điệp có nội dung chung.

* Tránh dấu hiệu thư rác. Điều này có nghĩa là bạn phải nhận diện chính mình với người nhận qua thông điệp bạn gửi và tránh từ FREE cũng như các từ viết hoa khác.

* Phát triển thương hiệu. Một thương hiệu mạnh sẽ tạo ra doanh thu qua tất cả các kênh, trong đó có e-mail.

Marketing trực tuyến

Website đã đem lại nhiều tiện ích cho những khách hàng bận rộn - những người có nhu cầu về sản phẩm, nhưng lại không đủ thời gian để tìm kiếm thông tin về sản phẩm, và những khách hàng nào (cả cá nhân lẫn doanh nghiệp) muốn so sánh các sản phẩm và tìm giá tốt nhất.

Chỉ cần vài lần nhấp chuột là bạn có thể nhận được vô số thông tin cần thiết. Quả thực, website là một công cụ thuận tiện cho cả người mua lẫn người bán nhờ những lợi ích thương mại sau đây:

* Đem lại cơ hội bán hàng trực tiếp, giúp công ty nắm toàn bộ lợi nhuận mà lẽ ra phải san sẻ cho khâu trung gian. Ở một số doanh nghiệp, website cũng có thể loại bỏ nhu cầu duy trì các cơ sở bán lẻ tốn kém.

* Giúp công ty có được tên tuổi và địa chỉ của khách hàng phù hợp qua các phương án khích lệ "đăng ký nhận thư" tự nguyện. Một người sẽ chấp nhận vào website khi người đó có mối quan tâm nhất định đến sản phẩm của công ty.

* Giảm chi phí nguồn nhân lực thông qua các tính năng của website tự phục vụ. Chẳng hạn, nếu công ty cung cấp hướng dẫn rõ ràng về việc đặt hàng, khách hàng sẽ làm thay cho bạn nhiều công việc mà lẽ ra nhân viên dịch vụ khách hàng phải giải quyết.

* Một website được thiết kế tốt có thể phục vụ nhiều thị trường và hỗ trợ nhiều dòng sản phẩm.

* Trao đổi cơ hội bán hàng. Các tính năng với câu khẩu hiệu "Bạn cũng có thể thích…" hay "Khách hàng mua sách cũng có thể mua…" của Amazon.com là những ví dụ điển hình về việc bán hàng qua lại trên mạng.

* Giúp bán hàng ra thị trường nước ngoài với chi phí thấp. Một công ty Mỹ đã được phỏng vấn cho chương này cho biết doanh số của họ từ các tài liệu in có thể tải từ mạng cho khách hàng ở Ấn Độ ngày càng tăng. Các phương pháp phân phối truyền thống sẽ làm cho việc bán hàng này không kinh tế.

Quả thật, một website thương mại điện tử thiết kế tốt có rất nhiều lợi ích, và chúng có thể vượt xa chi phí liên quan theo thời gian. Những chi phí này bao gồm phí xây dựng website, phí lưu trữ, phát triển, cập nhật thông tin sản phẩm và chi phí phục vụ đơn hàng.

Những hướng dẫn thực tế và hữu ích khi marketing trực tuyến

Amazon.com được xem là website thương mại điện tử hàng đầu vì trang web được trang bị hệ thống chi tiết nhằm theo dõi thị hiếu của khách hàng. Công ty còn đi xa hơn trong việc thu thập thông tin về những giao dịch mua hàng thực tế. Họ theo dõi những gì khách hàng lướt tìm nhưng không mua và những mặt hàng nào khách truy cập đề xuất cho người khác. Công cụ tìm kiếm của website này ghi nhớ mọi mặt hàng mà mỗi khách hàng đã tìm kiếm. Nó nhận biết các mối quan tâm của khách hàng khi khách hàng quay lại website và dùng sự hiểu biết đó để đề xuất các mặt hàng cụ thể cho khách truy cập cá nhân.

Ngoài việc phát triển hồ sơ khách hàng, những người sử dụng hình thức thương mại điện tử đưa ra những hướng dẫn hiệu quả nhất sau đây:

* Tối ưu hóa từ khóa và công cụ tìm kiếm. Việc chuẩn bị kỹ lưỡng các từ khóa cho sản phẩm và dịch vụ của công ty đảm bảo cho website luôn xuất hiện khi khách hàng thực hiện thao tác tìm kiếm bằng Google. Công ty nên có phương án để website của mình xuất hiện ở trang đầu hay trang thứ hai trong công cụ tìm kiếm của Google. Đây là một trong những yếu tố then chốt để thành công trên mạng.

* Quảng cáo, e-mail, và liên kết có chủ đích trên các trang web phù hợp. Những phương tiện này sẽ kéo người mua đến website của công ty.

* Các liên kết tương hỗ để xây dựng lượng khách truy cập đến website của bạn. Liên kết tương hỗ là những liên kết với các website khác có liên quan đến mặt hàng của công ty nhưng không phải là đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Ví dụ, nếu bạn có một website thời trang phụ nữ nhưng không bán đồ trang sức, bạn có thể thu xếp đặt một liên kết tương hỗ trên website bán đồ trang sức. Một số người vào website này sẽ nhấp chuột để vào website của bạn, và ngược lại. Điểm thuận lợi nữa là liên kết tương hỗ này thường miễn phí.

* Nội dung liên quan, kể cả nội dung miễn phí và nhận xét. Điều này đặc biệt hiệu quả trong việc thu hút khách truy cập tự nguyện đăng ký vào danh sách nhận e-mail.

* Các tính năng website dễ vào, dễ truy cập và dễ thoát. Thiết kế website nên phản ánh cách thức khách hàng muốn sử dụng website này.

* Thông tin sản phẩm chính xác, hấp dẫn và chi tiết. Khách truy cập website muốn có đủ thông tin chắc chắn để có thể đưa ra quyết định mua hàng. Ngoài ra, thông tin sản phẩm của công ty nên được tiếp cận dễ dàng thông qua các công cụ tìm kiếm.

* Nói lời cảm ơn và xác nhận giao dịch qua e-mail sau mỗi vụ mua hàng.

* Thực hiện hoàn hảo. Sai sót khi thực hiện sẽ làm lợi nhuận giảm sút và khách hàng xa lánh, vì thế hãy cố gắng thực hiện một trang web hoàn hảo.

Lời khuyên tốt nhất là phát triển liên tục. Các nhà quản lý có nhiều cơ hội học hỏi từ website của họ cũng như cải thiện website. Có thể đánh giá mọi thứ: lượt người đang truy cập và mua hàng, lượt người đang lướt website nhưng không mua, trang nào được xem nhiều nhất… Thông tin này cùng với sự tư duy và quan sát các website khác có thể cho bạn ý tưởng để ngày càng cải thiện. Một loạt hành động cải thiện có thể đem lại tiến bộ to lớn trong hiệu suất hoạt động qua thời gian.

Bạn cũng nên nghĩ đến việc cải thiện thế hệ tiếp theo của website. Thay đổi công nghệ và những thay đổi trong doanh nghiệp thường dẫn đến việc thiết kế lại toàn bộ website ở một thời điểm nào đó trong tương lai. Việc thiết kế lại rất tốn kém thời gian và tiền bạc. Nhưng việc làm lại từ đầu cũng có nhiều lợi ích. Nhóm thiết kế có thể xây dựng trên nền tảng công nghệ và tiện ích hiện đại nhất, và họ có thể kết hợp hài hòa mọi thứ họ biết về thị hiếu khách hàng cũng như nhu cầu về các dòng sản phẩm khác nhau.

Trong chừng mực nào đó thì Internet marketing đã thất bại trong việc đạt đến tầm cao mà những người ủng hộ ban đầu đã dự báo. Mọi người vẫn thích dạo quanh các cửa hàng hạ giá Wal-Mart, các hiệu sách Borders, và những trung tâm mua sắm vẫn chật ních. Nhưng bán hàng qua mạng có một vai trò quan trọng và ngày càng phát triển trong thời đại ngày nay. Bạn đang làm gì để thu hút khách hàng và xây dựng mối quan hệ thông qua Internet marketing?

Tóm tắt

* E-mail và bán hàng qua mạng là hai hình thức chính của Internet marketing.

* Có thể dùng các chiến dịch e-mail để bán hàng, xây dựng mối quan hệ khách hàng, thu hút mọi người đến website và cửa hàng.

* Bán hàng qua mạng giúp người bán trực tiếp liên hệ với khách hàng, loại bỏ được những người trung gian và các cơ sở bán lẻ tốn kém.

* Việc đặt từ khóa cho sản phẩm và dịch vụ một cách cẩn thận đảm bảo rằng website sẽ xuất hiện khi người mua tìm kiếm trên Google.

Marketing toàn cầu

Thương mại toàn cầu ngày càng phát triển trên quy mô rộng lớn. Năm 2004, chỉ riêng Mỹ đã xuất khẩu hơn 1,1 nghìn tỉ đô la hàng hóa, dịch vụ và nhập khẩu gần 1,8 nghìn tỉ đô la. Thương mại toàn cầu cũng có thể đem lại lợi nhuận.

Chẳng hạn, các công ty Mỹ đã thu về 315 tỉ đô la lợi nhuận từ nước ngoài trong năm 2004, theo Phòng Phân tích Kinh tế Mỹ. Con số này tăng 26% so với năm 2003 và có mức tăng trưởng lợi nhuận cao hơn so với các hoạt động quốc nội.

Sự phát triển trong thương mại toàn cầu được tạo điều kiện thuận lợi bởi các phương tiện truyền thông ngày càng tốt hơn và rẻ hơn, phương tiện vận chuyển hàng hóa cải tiến hơn, thu nhập ngày càng tăng của các khu vực nghèo trước đây, nhiều rào cản thương mại được loại bỏ và mức sản xuất tăng ở những quốc gia như Hàn Quốc và Trung Quốc. Quả thật, ngành công nghiệp thép phát triển vũ bão của Trung Quốc đã tạo ra nhu cầu tương ứng về nguyên vật liệu thô khiến các mỏ quặng sắt ở bắc Minnesota - cách các lò luyện kim tới nửa vòng trái đất - đã hồi sinh sau hàng thập niên suy thoái.

Khi muốn tham gia vào thương mại toàn cầu, công ty cần phải dựa trên những nghiên cứu và phân tích vững chắc để trả lời những câu hỏi sau:

* Có cần thiết phải marketing ra thị trường nước ngoài không?

* Thị trường nước ngoài nào hấp dẫn nhất?

* Những phân khúc nào trong các thị trường đó khả thi nhất căn cứ vào những điểm mạnh hiện tại của công ty? Những phân khúc này ổn định hoặc đang trên đà phát triển?

* Khi marketing ra thị trường nước ngoài, công ty có thể sẽ gặp những rủi ro gì?

* Sản phẩm sẽ được phân phối như thế nào?

* Có thể điều chỉnh, thay đổi sản phẩm để thỏa mãn và phù hợp với thị hiếu của khách hàng địa phương không?

* Có thể giao tiếp hiệu quả với những người thuộc các nền văn hóa khác nhau không?

Marketing toàn cầu là một chủ đề lớn. Do đó, mục tiêu của chúng ta ở đây là nghiên cứu một số vấn đề mà bất kỳ công ty nào cũng phải đối mặt khi xem xét việc marketing ra nước ngoài, bằng cách dùng marketing hỗn hợp như một hướng dẫn đáng tin cậy.

Chương trước đã mô tả bốn chữ P trong marketing hỗn hợp - đó là Product (sản phẩm), Place (phân phối), Price (giá), và Promotion (hỗ trợ bán hàng) - như các công cụ mà doanh nghiệp dùng để theo đuổi các mục tiêu của mình trong những thị trường mà họ nhắm đến. Những công cụ này hữu ích trong cả thương mại toàn cầu lẫn thương mại nội địa. Chương này sẽ đề cập lại các yếu tố của marketing hỗn hợp và thảo luận vai trò của chúng trong marketing toàn cầu.

Năng suất hay sự phù hợp thị trường?

Bạn phải đối mặt với sự lựa chọn khó khăn về sản phẩm. Một mặt, việc thúc đẩy sản phẩm tiêu chuẩn ở tất cả các thị trường sẽ hiệu quả về mặt chi phí do tiết kiệm được quy mô.

Mặt khác, một sản phẩm tiêu chuẩn có thể không bán chạy vì sự khác biệt về nhu cầu, thị hiếu và các tiêu chuẩn an toàn ở những khu vực địa lý khác nhau.

Vì vậy, bạn phải tìm một sự cân bằng giữa việc tiêu chuẩn hóa và sự chấp nhận của thị trường lớn hơn thông qua việc điều chỉnh sản phẩm thích nghi với thị hiếu địa phương, như được trình bày trong hình 12-1. Về cơ bản, sự đánh đổi này cũng tương tự như sự đánh đổi mà bạn phải đối mặt khi nỗ lực thỏa mãn các phân khúc khác nhau trong thị trường nội địa.

Nền tảng sản phẩm toàn cầu

Một cách xoay quanh sự lựa chọn giữa năng suất và sự phù hợp thị trường là thiết lập một nền tảng sản phẩm toàn cầu để có thể biến đổi một cách ít tốn kém nhằm điều chỉnh theo yêu cầu của những thị trường khác nhau.

Bàn ủi hơi nước do Sunbeam thiết kế và sau đó được chi nhánh quốc tế của nó - Rowenta - cung cấp là một ví dụ. Trong trường hợp này, các kỹ sư, chuyên gia marketing và nhà điều hành của hai công ty này làm việc với nhau để nghiên cứu lại thị trường và sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh chính. Có hai bộ phận được lập ra: marketing và kỹ thuật. Bộ phận marketing chịu trách nhiệm xác định các đặc điểm được khách hàng ở những thị trường khác yêu cầu, còn công việc của bộ phận kỹ thuật là xây dựng một thiết kế có thể cung cấp những đặc điểm đó và đáp ứng các tiêu chuẩn theo quy định ở thị trường tất cả các nước. Thiết kế đó phải tạo ra một sản phẩm có chi phí thấp. Bộ phận kỹ thuật phải phát triển một tập hợp các đặc tính kỹ thuật có thể đáp ứng các quy định an toàn về điện ở tất cả các thị trường chính.

Thiết kế nền tảng cuối cùng, khi so sánh với bàn ủi hơi nước hiện tại của Sunbeam, đã giảm đáng kể về phụ tùng (46%) và khóa (84%). Điều này khiến công ty có thể sản xuất nhiều loại bàn ủi bắt nguồn từ cùng một nền tảng mà vẫn duy trì được thuận lợi về mặt chi phí. Thiết kế này có thể tạo ra các phiên bản tốt, tốt hơn và tốt nhất đáp ứng được nhu cầu riêng của các phân khúc khác nhau trong thị trường khu vực.

Bàn ủi toàn cầu Sunbeam được giới thiệu năm 1986 và ngay lập tức đưa doanh số hàng năm của công ty tăng vọt lên 3,7 lần.

Hãy suy nghĩ về sản phẩm và dịch vụ của công ty bạn. Chúng đáp ứng thị hiếu và yêu cầu của khách hàng ở các thị trường nước ngoài hiệu quả đến mức nào? Bạn đã dùng nghiên cứu thị trường để trả lời câu hỏi này chưa? Một số vấn đề về sản phẩm có thể được giải quyết bằng việc giới thiệu ra công chúng và xác định vị thế, nhưng nhiều vấn đề khác phải giải quyết thông qua khâu thiết kế sản phẩm. Hình thức nào có thể áp dụng cho tình huống của công ty bạn?

Các quyết định về sản phẩm

Cách đây hai mươi năm, những nhà quan sát thị trường dự báo một khuynh hướng đồng nhất sản phẩm trên toàn cầu, và có nhiều bằng chứng hỗ trợ cho quan điểm đó. Người Bắc Mỹ cũng như người Nhật đều nghe nhạc bằng máy Sony Walkman.

Các doanh nghiệp ở châu Âu, Mỹ La-tinh và châu Á đều lập phòng công nghệ thông tin với các máy tính trung tâm của IBM. Mọi người trên khắp thế giới đều giải khát với Coca-Cola, cạo râu bằng dao cạo Gillette, mặc quần jeans xanh của Mỹ.

Những ví dụ này như minh họa rằng thị hiếu và sở thích của những con người ở các quốc gia và nền văn hóa khác nhau có xu hướng hội tụ về một điểm. Chuyên gia marketing Theodore Levitt đã truyền đạt quan điểm này trong một bài báo kinh điển "Toàn cầu hóa các thị trường" đăng trên Harvard Business Review năm 1983. Dĩ nhiên, không phải mọi sản phẩm đều có thể ứng dụng toàn cầu. Những chiếc xe to kềnh ngốn nhiều xăng rất thông dụng ở Bắc Mỹ nhưng lại không được ưa chuộng ở châu Âu, nơi mà đường phố khá hẹp còn giá xăng lại cao. Và không một chiếc xe hơi nào lại không phải điều chỉnh hệ thống tay lái khi đưa sang thị trường Anh.

Tuy nhiên, có nhiều dấu hiệu rõ ràng cho thấy tính phổ biến sản phẩm trên toàn cầu đang trên đà phát triển. Chỉ cần quan sát thị trường Mỹ rộng lớn và nhiều phân khúc là có thể hiểu được sự đa dạng về mặt địa lý đang tạo điều kiện cho sự đồng nhất. Các cửa hàng bánh rán Krispy Kreme, một thời là biểu tượng cho cuộc sống miền Nam nước Mỹ, đã xuất hiện ở Boston, Las Vegas và Honolulu. Starbucks của Seattle nhanh chóng lan rộng ra ba ngàn địa điểm trên khắp cả nước. Các cửa hàng Wal-Mart và Home Depot đang xuất hiện khắp mọi nơi. Nhiều nhãn hiệu địa phương và khu vực đã phải nhường chỗ cho các nhãn hiệu quốc gia. Dường như việc mở rộng ra phạm vi toàn cầu ngày càng hợp lý và trở thành xu hướng phổ biến.

Tuy nhiên, sự đồng nhất sản phẩm này đã tiến triển ít hơn so với dự báo của Levitt. Khi xem xét lại luận điểm của Levitt hai mươi năm sau, giáo sư marketing John Quelch của Đại học Harvard đã thừa nhận rằng sự suy yếu kinh tế toàn cầu và tinh thần chống Mỹ đã giáng một đòn (tạm

thời) vào bước chuyển đổi theo các nhãn hiệu toàn cầu. Nếu đúng như thế, tình trạng không tiến bộ này nên được các nhà quản lý marketing dự báo trước khi đưa ra những quyết định về sản phẩm. Liệu người mua ở các thị trường nước ngoài có ủng hộ cùng những sản phẩm, bao bì và cách quảng bá sản phẩm đó như các khách hàng nội địa không? Nếu không, sản phẩm hay dịch vụ cung cấp phải được điều chỉnh đến mức độ nào để phù hợp với thị hiếu và yêu cầu của thị trường nước ngoài?

Câu trả lời cho những câu hỏi này nằm ở hoạt động nghiên cứu thị trường. Giả thiết cho rằng một sản phẩm hiện tại đang được thị trường nội địa hưởng ứng tích cực cũng sẽ được thị trường nước ngoài chấp nhận có thể sẽ dẫn đến những thất bại tốn kém. Học giả Philip Kotler đưa ra một số ví dụ về những thất bại này trong giáo trình kinh điển Marketing Management của ông. Hãy xem những ví dụ sau:

Coca-Cola đã phải rút loại chai hai lít ra khỏi thị trường Tây Ban Nha sau khi phát hiện rằng rất ít người Tây Ban Nha có tủ lạnh ngăn lớn để đựng nó.

General Foods đã vung hàng triệu đô la nhằm cố giới thiệu nguyên liệu bánh đóng gói cho người tiêu dùng Nhật Bản. Công ty đã thất bại khi chỉ 3% hộ gia đình Nhật có lò nướng.

Bột Tang của General Foods ban đầu thất bại ở Pháp vì nó đã được định vị là sản phẩm thay thế nước cam vào bữa điểm tâm. Người Pháp ít uống nước cam và hầu như không uống vào bữa điểm tâm.

Tính năng, hiệu suất và các đặc điểm lý tính của một sản phẩm thành công ở một thị trường đôi khi cần phải biến đổi để đảm bảo thành công ở thị trường khác. Ví dụ, nhà và phòng ở của người châu Âu và châu Á nhìn chung nhỏ hơn ở Mỹ. Hơn nữa, giá năng lượng lại cao hơn nên các đồ dùng nhà bếp và máy giặt phải nhỏ gọn và tiết kiệm năng lượng.

Tuy nhiên, vẫn có nhiều loại sản phẩm phân phối thành công trên toàn thế giới mà không gặp bất kỳ trở ngại nào. Đó là những sản phẩm công nghiệp và tiêu dùng mà đối tượng khách hàng mục tiêu là giới trẻ. So với các phân khúc thị trường khác, giới trẻ tỏ ra quan tâm và thích ứng nhanh với các sản phẩm mang tính toàn cầu nếu chúng là "mới nhất". Đồng hồ Swatch, điện thoại di động, và trò chơi PlayStation của Sony là những ví dụ điển hình. Những sản phẩm này không thuộc phạm vi gia đình nên ít bị ràng buộc về mặt văn hóa, phong tục của từng quốc gia.

Hỗ trợ bán hàng

Hỗ trợ bán hàng bao gồm tất cả các hình thức giao tiếp với khách hàng hiện tại và tương lai: quảng cáo, nỗ lực xây dựng thương hiệu, phiếu giảm giá, định vị thương hiệu.

Trong hầu hết trường hợp, hỗ trợ bán hàng là yếu tố cần sự điều chỉnh theo nhu cầu khách hàng nhiều hơn các yếu tố khác trong marketing hỗn hợp.

Hỗ trợ bán hàng tiếp cận khía cạnh nhận thức và tinh thần của khách hàng vốn liên kết chặt chẽ với văn hóa, truyền thống và các mong đợi xã hội.

Vì vậy, một nhà sản xuất mỹ phẩm phương Tây không thể giới thiệu một chương trình quảng cáo trên truyền hình với hình ảnh một phụ nữ Hồi giáo ăn mặc hở hang đang trang điểm vì ở một số quốc gia châu Á, hình ảnh này bị xem là khiếm nhã. Ở đây, công ty lại phải đối mặt với sự chọn lựa giữa hiệu quả chi phí của các chương trình hỗ trợ bán hàng tiêu chuẩn hóa với các phiên bản điều chỉnh tốn kém hơn, nhưng lại hiệu quả hơn phù hợp với thị trường.

Một số công ty thích ứng với vấn đề này bằng cách tạo ra các mẩu quảng cáo có tính hấp dẫn toàn cầu. Một ví dụ điển hình là quảng cáo "Tôi muốn dạy cho thế giới hát" của Coca-Cola được tung ra lần đầu tiên năm 1971. Quảng cáo này được dựng trên một đỉnh đồi nước Ý, với năm trăm thanh niên thuộc mọi chủng tộc và nhiều quốc tịch, mặc trang phục truyền thống, cùng đứng nắm tay nhau cất cao tiếng hát về tình anh em trên toàn thế giới. Quảng cáo này đã gợi nên một hình ảnh đầy sức thuyết phục về hòa bình trên toàn cầu, sự hòa hợp và tinh thần lạc quan của tuổi trẻ trong thời kỳ chiến tranh và bạo động xã hội. Và dĩ nhiên, nhờ biết gắn kết những chủ đề hấp dẫn này mà Coca-Cola đã thành công vang dội. Bài hát trở nên phổ biến đến mức một phiên bản không phải nói về Coca-Cola đã được tạo ra và được một ban nhạc nổi tiếng thời đó trình bày và được phát hành ở nhiều ngôn ngữ. Cả đĩa ghi âm và tờ bướm đều thành công lớn.

Qantas, một hãng hàng không Úc, đã làm điều tương tự vào những năm sau đó. Công ty đã thực hiện một bộ phim quảng cáo trên truyền hình hết sức tốn kém, trình chiếu một dàn hợp xướng trẻ em trên nền những vùng đất liên quan đến các đích đến mà Qantas phục vụ. Mẩu quảng cáo được đánh giá là hấp dẫn, nâng cao tinh thần và có giá trị văn hóa toàn cầu. Sau khi đoạn phim đã hoàn thành, giọng ghi âm tiếng Anh gốc sẽ được thay đổi cho phù hợp với các thị trường khác.

Phương pháp hỗ trợ bán hàng nào phù hợp với sản phẩm, mục tiêu và các thị trường nước ngoài của công ty bạn nhất? Phương pháp ít tốn kém nhất là tận dụng các quảng cáo hiện có trên các phương tiện thông tin đại chúng, chỉ thay thế bằng tiếng địa phương. Một giải pháp thay thế khác là công ty có thể điều chỉnh các quảng cáo ấy cho phù hợp với những thị trường cụ thể. Hoặc công ty có thể phát huy tính toàn cầu ngay từ đầu. Mỗi phương pháp đều tạo ra một tác động khác nhau.

Phân phối

Phân phối có thể là khía cạnh rắc rối nhất trong công tác marketing toàn cầu. Một sản phẩm phải tìm đường từ nhà sản xuất đến người sử dụng cuối cùng qua một hoặc nhiều kênh phân phối.

Phương pháp đơn giản nhất là bán hàng hóa cho một công ty thương mại. Công ty này có trách nhiệm đưa hàng hóa đó đến khách hàng. Nhưng sự thu xếp này không phải lúc nào cũng trong tầm kiểm soát của bạn.

Phương pháp phức tạp nhất, nhưng lại là phương pháp giúp công ty có thể nắm quyền kiểm soát nhiều nhất, là thiết lập mạng lưới phân phối ở thị trường mục tiêu, bằng cách thông qua một công ty con tại nước sở tại với đội ngũ nhân viên địa phương biết ngôn ngữ và am hiểu thị trường cũng như văn hóa kinh doanh (xem hình 12-2). Phương pháp này đòi hỏi sự đầu tư đáng kể về vốn và năng lực quản lý.

Giữa hai thái cực này có một số phương án sau đây:

* Một liên doanh được lập với một công ty độc lập và đã có nhiều thành công.

* Các đại lý bán hàng của công ty ở thị trường mục tiêu.

* Các đại lý bán hàng độc lập được đặt ở thị trường mục tiêu.

Sự lựa chọn phù hợp giữa các phương án này thường là kết quả của mục tiêu và kỳ vọng của bạn cũng như quy mô của công ty. Trong nhiều trường hợp, bạn sẽ phải xúc tiến tất cả các phương án này khi bạn xây dựng cơ sở kinh doanh ở nước ngoài và tin tưởng vào khả năng quản lý và marketing ở nước ngoài của bạn.

Ví dụ, một nhà sản xuất các phụ tùng điện ở Đức có thể bắt đầu bằng cách thuê một công ty Hàn Quốc làm đại diện bán sản phẩm của họ cho các nhà sản xuất thiết bị ở nước này. Khi doanh số bán tăng lên, công ty Đức này có thể lập một công ty con ở Hàn Quốc để bán hàng hóa sản xuất tại Đức và để thiết kế, sản xuất và bán các phụ tùng đáp ứng các đặc tính kỹ thuật chính xác của các nhà sản xuất thiết bị Hàn Quốc.

Giá

Công ty nên định mức giá nào cho sản phẩm của mình ở các thị trường nước ngoài mục tiêu? Việc định giá cho các thị trường toàn cầu phức tạp vì nhiều yếu tố.

Ngoài các quy định cấm phá giá - tức là định giá hàng hóa thấp hơn chi phí sản xuất của họ hoặc thấp hơn giá thường được cung cấp ở các nước đó - thì các nhà sản xuất nhìn chung được tự do đặt bất kỳ mức giá nào họ muốn.

Chẳng hạn, một nhà sản xuất phụ tùng xe đạp của Ý có thể bán đĩa xích cho một nhà sản xuất xe đạp New Zealand với giá 80 euro, cho một hãng Phần Lan với giá 70 euro. Dĩ nhiên, khách hàng cũng hoàn toàn tự do trong việc quyết định mua hàng theo các mức giá.

Mặt khác, các nhà xuất khẩu có lý do chính đáng để tính thêm tiền nhằm bù lại chi phí vận chuyển và thuế xuất nhập khẩu. Nhưng trên tất cả, yếu tố quyết định cuối cùng của việc định giá phụ thuộc vào những gì thị trường mục tiêu chấp nhận. Công ty hoàn toàn có thể tự do theo đuổi bất kỳ chiến lược định giá nào nhằm đẩy mạnh mục tiêu của mình ở thị trường nước ngoài, miễn sao công ty tuân thủ các quy định về chống phá giá. Do vậy, công ty có thể định giá thấp, chấp nhuận lợi nhuận giảm với hy vọng xác lập thị phần. Hoặc công ty có thể định giá cao nếu khách hàng nhìn nhận sản phẩm là độc đáo, mới lạ và đặc biệt.

Tuy nhiên, một trong những cạm bẫy của việc định giá là điều này có thể tạo ra những tình huống làm suy yếu kế hoạch phân phối của công ty. Chúng thường được gọi là các thị trường xám(1) . Hãy xem ví dụ sau:

Gizmo - một hãng gạch men của Anh - phân phối sản phẩm cho đại lý ở Mỹ và Mexico với giá 100 đô la mỗi thùng. Để đáp ứng chi phí hoạt động và nhân công cao, nhà phân phối Mỹ phải bán lại sản phẩm cho các nhà bán lẻ địa phương với giá 175 đô la mỗi thùng, trong khi đó nhà phân phối Mexico đang làm ăn phát đạt nên bán lại cho các nhà bán lẻ trong nước họ với giá chỉ 125 đô la mỗi thùng - chênh nhau đến 50 đô la. Một số nhà bán lẻ các sản phẩm Gizmo tại Mỹ nhận thấy sự chênh lệch giá này và bắt đầu đặt tất cả các đơn hàng của họ với nhà phân phối Mexico nhằm tiết kiệm 50 đô la mỗi thùng, trừ đi chi phí vận chuyển tăng dần. Chẳng bao lâu, nhà phân phối Mỹ bị hất khỏi thương trường, làm rối loạn kế hoạch phân phối của Gizmo.

Về mặt lý thuyết, chẳng có gì sai trái với một thị trường xám khi người thua cuộc không tăng thêm giá trị để giải thích cho mức giá cao hơn của mình. Thậm chí các nhà kinh tế học còn nói rằng thị trường xám tạo ra hiệu suất cao hơn. Tuy nhiên, các nhà sản xuất cần có quy định và nguyên tắc trong mạng lưới phân phối của mình, cũng như thường có biện pháp hành động để bắt buộc họ tuân thủ những quy định và nguyên tắc ấy. Có những phương pháp bắt buộc khác nhau như kiểm soát các thỏa thuận phân phối, cắt giảm hàng cung cấp cho các nhà phân phối trên thị trường xám ở những nước có giá thấp, thay đổi thiết kế sản phẩm khi chuyển sang các nước khác... Việc kiểm soát thị trường xám sẽ chỉ gặp khó khăn hơn khi Internet tạo điều kiện cho người mua nhìn thấy và tận dụng những mức giá thấp bất cứ khi nào họ nhận biết vấn đề.

Công ty nên định mức giá nào cho sản phẩm của mình ở các thị trường nước ngoài mục tiêu? Việc định giá cho các thị trường toàn cầu phức tạp vì nhiều yếu tố. Ngoài các quy định cấm phá giá - tức là định giá hàng hóa thấp hơn chi phí sản xuất của họ hoặc thấp hơn giá thường được cung cấp ở các nước đó - thì các nhà sản xuất nhìn chung được tự do đặt bất kỳ mức giá nào họ muốn.

Chẳng hạn, một nhà sản xuất phụ tùng xe đạp của Ý có thể bán đĩa xích cho một nhà sản xuất xe đạp New Zealand với giá 80 euro, cho một hãng Phần Lan với giá 70 euro. Dĩ nhiên, khách hàng cũng hoàn toàn tự do trong việc quyết định mua hàng theo các mức giá.

Mặt khác, các nhà xuất khẩu có lý do chính đáng để tính thêm tiền nhằm bù lại chi phí vận chuyển và thuế xuất nhập khẩu. Nhưng trên tất cả, yếu tố quyết định cuối cùng của việc định giá phụ thuộc vào những gì thị trường mục tiêu chấp nhận. Công ty hoàn toàn có thể tự do theo đuổi bất kỳ chiến lược định giá nào nhằm đẩy mạnh mục tiêu của mình ở thị trường nước ngoài, miễn sao công ty tuân thủ các quy định về chống phá giá. Do vậy, công ty có thể định giá thấp, chấp nhuận lợi nhuận giảm với hy vọng xác lập thị phần. Hoặc công ty có thể định giá cao nếu khách hàng nhìn nhận sản phẩm là độc đáo, mới lạ và đặc biệt.

Tuy nhiên, một trong những cạm bẫy của việc định giá là điều này có thể tạo ra những tình huống làm suy yếu kế hoạch phân phối của công ty. Chúng thường được gọi là các thị trường xám(1) . Hãy xem ví dụ sau:

Gizmo - một hãng gạch men của Anh - phân phối sản phẩm cho đại lý ở Mỹ và Mexico với giá 100 đô la mỗi thùng. Để đáp ứng chi phí hoạt động và nhân công cao, nhà phân phối Mỹ phải bán lại sản phẩm cho các nhà bán lẻ địa phương với giá 175 đô la mỗi thùng, trong khi đó nhà phân phối Mexico đang làm ăn phát đạt nên bán lại cho các nhà bán lẻ trong nước họ với giá chỉ 125 đô la mỗi thùng - chênh nhau đến 50 đô la. Một số nhà bán lẻ các sản phẩm Gizmo tại Mỹ nhận thấy sự chênh lệch giá này và bắt đầu đặt tất cả các đơn hàng của họ với nhà phân phối

Mexico nhằm tiết kiệm 50 đô la mỗi thùng, trừ đi chi phí vận chuyển tăng dần. Chẳng bao lâu, nhà phân phối Mỹ bị hất khỏi thương trường, làm rối loạn kế hoạch phân phối của Gizmo.

Về mặt lý thuyết, chẳng có gì sai trái với một thị trường xám khi người thua cuộc không tăng thêm giá trị để giải thích cho mức giá cao hơn của mình. Thậm chí các nhà kinh tế học còn nói rằng thị trường xám tạo ra hiệu suất cao hơn. Tuy nhiên, các nhà sản xuất cần có quy định và nguyên tắc trong mạng lưới phân phối của mình, cũng như thường có biện pháp hành động để bắt buộc họ tuân thủ những quy định và nguyên tắc ấy. Có những phương pháp bắt buộc khác nhau như kiểm soát các thỏa thuận phân phối, cắt giảm hàng cung cấp cho các nhà phân phối trên thị trường xám ở những nước có giá thấp, thay đổi thiết kế sản phẩm khi chuyển sang các nước khác... Việc kiểm soát thị trường xám sẽ chỉ gặp khó khăn hơn khi Internet tạo điều kiện cho người mua nhìn thấy và tận dụng những mức giá thấp bất cứ khi nào họ nhận biết vấn đề.

Kiểm soát các quyết định marketing toàn cầu

Mọi kế hoạch marketing đều phản ánh những quyết định của bạn về sản phẩm, giá bán, phân phối và hỗ trợ bán hàng. Khi kế hoạch này liên quan đến việc marketing ra nước ngoài, bạn phải xem xét nhiều chi tiết hơn.

Nên thực hiện những quyết định này ở đâu - tại văn phòng trụ sở hay ở những thị trường mà công ty đang phục vụ? Ai nên quyết định việc thiết kế, đóng gói và đặt tên cho sản phẩm - nhân viên ở Cleveland hay công ty con đang hoạt động ở Madrid? Ai nên ủy nhiệm và phê duyệt việc quảng cáo trên phương tiện truyền thông đại chúng? Sản phẩm được định giá như thế nào?

Dĩ nhiên, không có câu trả lời nào đúng hoặc sai tuyệt đối cho những câu hỏi này, vì câu trả lời luôn phụ thuộc vào tình huống, phương pháp tập trung quyền lực hay phân quyền của công ty, và kinh nghiệm của công ty ở các thị trường nước ngoài. Một số công ty để cho các giám đốc sản phẩm tại trụ sở ra tất cả các quyết định về dòng sản phẩm, cả trong nước lẫn nước ngoài. Phương pháp này tăng cường khả năng thúc đẩy các tài sản toàn doanh nghiệp, nhưng có lẽ phải tốn chi phí do mất những kiến thức ngầm mà chỉ những người gần gũi với thị trường của họ mới có.

Philip Kotler mô tả ba chiến lược để tổ chức các nỗ lực marketing xuyên biên giới và nhiều quyết định của nó:

* **Toàn cầu.** Phương pháp này xem toàn thế giới như một thị trường duy nhất. Nó nhấn mạnh một phương pháp tiêu chuẩn đối với sản phẩm và marketing, với việc ra quyết định tập trung vào quản lý trung ương. Theo Kotler: "Chiến lược này được đảm bảo khi các lực kết hợp thị trường mạnh mẽ và các lực đáp ứng trong nước yếu".

* **Đa quốc gia.** Ở đây, thế giới được xem như một danh mục các cơ hội mang tính quốc gia. Các công ty theo đuổi chiến lược này chuyển nhiều quyền quyết định cho các tổ chức đặt tại các nước.

*** Địa phương hóa theo toàn cầu.** Chiến lược này dựa trên các nền tảng tiêu chuẩn hóa được điều chỉnh theo yêu cầu địa phương. Các công ty chấp nhận chiến lược này có nhiều khả năng tổ chức xoay quanh các đơn vị kinh doanh hơn là quanh các trụ sở hay cơ sở ở các quốc gia.

Hiện tại công ty bạn có bán hàng ra nước ngoài không? Nếu có, hãy xem hình 12-3. Hãy lưu ý các quyết định cho những vấn đề liệt kê được thực hiện ở đâu: tại văn phòng trụ sở hay tại thị trường bị ảnh hưởng bởi các quyết định đó. Bây giờ hãy tự hỏi: Đây có phải là những nơi tốt nhất để kiểm soát quyết định không?

Địa điểm kiểm soát

Tóm tắt

* Trên phương diện sản phẩm, các công ty hoạt động xuyên biên giới phải đối mặt với sự lựa chọn giữa việc cố thúc đẩy các sản phẩm hiện tại hoặc điều chỉnh chúng theo những yêu cầu riêng của các thị trường nước ngoài. Đó là lựa chọn giữa năng suất và sự phù hợp.

* Nền tảng sản phẩm toàn cầu đại diện cho một giải pháp khả thi về vấn đề năng suất hay sự phù hợp.

* Trong hầu hết trường hợp, việc hỗ trợ bán hàng cần đến việc điều chỉnh theo nhu cầu khách hàng nhiều hơn các yếu tố khác trong marketing hỗn hợp.

* Phân phối thường là yếu tố rắc rối nhất trong công tác marketing toàn cầu. Phương pháp đơn giản nhất là giải quyết thông qua một công ty thương mại, còn phương pháp phức tạp nhất là lập công ty con để phân phối tại một quốc gia hay khu vực.

* Chi phí vận chuyển và thuế xuất nhập khẩu thường khiến các sản phẩm được định giá khác nhau ở thị trường các nước khác nhau. Điều này có thể tạo ra các thị trường xám.

* Những công ty có thị trường xuyên biên giới phải xác định nơi nào sẽ đưa ra những quyết định thiết yếu liên quan đến giá cả, thiết kế sản phẩm, phân phối và hỗ trợ bán hàng.

Cam kết giữ đúng lời hứa

Những người làm công tác marketing thường đưa ra những lời hứa hẹn: "Mức giá không thể thấp hơn", "Hiệu suất tột bậc", "Vĩnh biệt trọng lượng thừa", "Chúng tôi sẽ ưu ái quý vị"… Những hứa hẹn thật hấp dẫn và dễ dàng thu hút khách hàng. Tuy nhiên, việc thực hiện đúng những lời hứa này quả thật là một vấn đề.

Thực tế cho thấy, nhất là ở Mỹ, từ lời hứa hẹn đến hiện thực là cả một chặng đường dài khó khăn. Theo Danh mục Thỏa mãn Khách hàng Mỹ thì kể từ cuối năm 2004, người sử dụng ít hài lòng với sản phẩm và dịch vụ hơn cách đây mười năm. Liệu điều này phản ánh sự thất bại trong kinh doanh hay phản ánh sự kỳ vọng của khách hàng ngày càng tăng cao? Trong thực tế, luôn có một khoảng cách nào đó giữa cách nói hoa mỹ về công ty và thương hiệu của công ty với thực tế mà khách hàng trải nghiệm.

Làm sao để thu hẹp khoảng cách này? Các công ty nên dành nhiều thời gian hơn để nghiên cứu khách hàng và những gì được khách hàng đánh giá cao nhất, chứ không phải những gì lôi cuốn các nhà phát triển sản phẩm và marketing. Trong hầu hết trường hợp, sản phẩm được khách hàng đánh giá cao thường là sản phẩm không phức tạp và có tính năng hoạt động giống như đã được giới thiệu. Điều này đồng nghĩa với việc công ty phải cố gắng thiết kế các sản phẩm và dịch vụ cung cấp giá trị đó và hạn chế những lời khoa trương, những tuyên bố phóng đại để tránh làm tăng kỳ vọng cho khách hàng.

Việc giữ đúng lời hứa cũng liên quan đến ngân sách marketing. Hầu hết các tổng giám đốc đang tìm cách siết chặt ngân sách marketing vì họ không nhìn thấy rõ tỷ lệ lợi nhuận thu về tương xứng với chi phí dành cho công tác này. Trong một số trường hợp, lý giải của các tổng giám đốc là chính xác vì công ty thật sự không đạt được doanh thu thỏa đáng so với vốn đầu tư đã bỏ ra. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp khác, doanh thu từ vốn đầu tư cho công tác marketing chỉ là sự phỏng đoán của mỗi người vì không thể theo dõi chính xác hiệu suất hoạt động. Các nhà quản lý marketing luôn cảm thấy bị áp lực khi phải chịu trách nhiệm theo dõi và báo cáo tính hiệu quả trong các chương trình và kế hoạch chi tiêu cho công tác marketing của mình - điều không dễ thực hiện.

Thu hút sự chú ý của khách hàng

Ngày này, việc quảng bá sản phẩm hay dịch vụ đã phát triển mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Bất cứ nơi nào, thời điểm nào, khách hàng cũng có thể nhìn thấy các thông điệp quảng cáo. Nào là các biểu ngữ trên trang web, các mẩu quảng cáo trên truyền hình và radio.

Nào là các catalog gửi trực tiếp, các bảng thông báo, điện thoại của nhân viên marketing và người môi giới chứng khoán. Nào là logo trên quần áo, chương trình quảng cáo trên truyền hình đã được ngụy trang thành những chương trình chính thức, các thông điệp thương mại xuất hiện trong các rạp chiếu phim... Chuyên viên marketing Seth Godin đã gọi thông lệ này là "marketing gián đoạn", nghĩa là dù bạn đang làm gì chăng nữa thì một nhà quảng cáo nào đó vẫn có thể cắt ngang và trông đợi sẽ làm bạn chú ý đến.

Các chương trình marketing gián đoạn làm cho khách hàng cảm thấy không thoải mái nên họ thường phớt lờ, thậm chí gạt bỏ. Họ tống khứ các catalog được gửi tới và xóa mọi thư quảng cáo vì họ cho là thư rác. Họ rời khỏi phòng hoặc chuyển qua kênh khác khi có chương trình quảng cáo trên truyền hình. Và họ tìm cách kết thúc nhanh chóng cuộc nói chuyện với nhân viên marketing qua điện thoại. Từ tháng 10 năm 2003 đến tháng 10 năm 2004, 57% người Mỹ đã ghi các số điện thoại của họ vào danh sách Đăng ký "Không gọi" trong toàn quốc. Còn những người khác sử dụng TiVo® để thu lại các chương trình truyền hình ưa thích và sau đó xóa đi các mẩu quảng cáo để tránh bị gián đoạn. Vì khách hàng không chấp nhận, nên các thông điệp marketing có chi phí lên đến hàng tỉ đô la đang bị thờ ơ, ném bỏ, né tránh và phớt lờ.

Thử thách đối với các nhân viên marketing là tập trung vào vấn đề chính và thu hút sự chú ý của khách hàng. Sự thành công luôn bắt đầu từ việc am hiểu tường tận khách hàng. Khách hàng hiếm khi gạt bỏ những thông điệp đề cập đến những điều mà họ đang quan tâm. Ví dụ: đôi khi những người hoạt động trong lĩnh vực chứng khoán không lấy làm phiền lòng trước một cuộc gặp bất ngờ của một nhân viên môi giới chứng khoán, vì họ nghĩ rằng mình có thể học hỏi được giá trị gì đó. Các giáo sư đại học phải theo kịp với chương trình sách giáo khoa mới nhất trong chuyên

môn của họ nên sẵn sàng tiếp đón những chuyến viếng thăm của các đại diện nhà xuất bản đến văn phòng của họ. Tương tự, hàng triệu người sử dụng Internet tự nguyện đăng ký nhận e-mail từ nhà cung cấp các sản phẩm và dịch vụ mà họ đánh giá cao.

TurboTax - một sản phẩm phần mềm của Intuit được hàng triệu người đóng thuế tại Mỹ sử dụng khi chuẩn bị kê khai lợi nhuận của họ - là một ví dụ điển hình về việc làm thế nào để gây sự chú ý của khách hàng bằng cách cung cấp cho họ điều gì đó hữu ích. Mỗi số bản tin điện tử của sản phẩm phần mềm TurboTax đều có thông tin hữu ích: cập nhật luật thuế, tư vấn cách tránh kiểm toán, các khoản khấu trừ bị bỏ sót, v.v. Dĩ nhiên, Intuit đưa rất nhiều quảng cáo cho sản phẩm của họ vào bản tin này, nhưng chẳng có gì chắc chắn về việc nhiều người nhận sẽ trả lại, vì (1) họ đã tình nguyện nhận sản phẩm, (2) họ đã nhận được thứ có giá trị thực và (3) họ có thể chưa đặt mua mà chẳng chút vướng mắc nào.

Vậy bí quyết để thu hút sự chú ý của khách hàng là không làm phiền họ nhiều hơn đối thủ cạnh tranh của bạn. Chính xác hơn, bí quyết là đưa vào thông điệp của bạn những gì mà khách hàng đánh giá cao.

Sự phân rã thị trường

Cách đây ba mươi năm, hầu hết người dân Mỹ chỉ có thể xem ba mạng lưới truyền hình quốc gia chính: ABC, CBS và NBC. Ngày nay, những người yêu thích động vật có thể xem kênh Animal Planet, những người gốc Tây Ban Nha có thể chuyển sang các kênh phát tiếng Tây Ban Nha.

Những người hâm mộ thể thao có thể xem ESPN, hoặc những người bảo thủ chính trị có thể chuyển sang xem chương trình của Sean Hannity hoặc Rush Limbaugh, trong khi những người theo phái Phúc âm lại lướt qua mạng Liberty Channel để nghe các bài thuyết pháp trên TV của Đức Cha Jerry Falwell. Nhiều người Do Thái ở Mỹ lại đọc Forward, và những người theo chủ nghĩa tự do chính trị thì quay sang tờ Air America...

Một số nhà quan sát xã hội cảnh báo rằng nước Mỹ đang có nguy cơ bị phân chia thành nhiều vùng thù địch theo thành phần dân tộc, ngôn ngữ và chính trị. Và cảnh báo này thật đáng lưu ý. Nước Mỹ hiện đang có cái gọi là "dân đỏ" (giới bảo thủ chính trị) và "dân xanh" (giới tự do chính trị), có người Mỹ gốc Âu, người miền Nam da trắng, người Mỹ gốc Phi, người Mỹ gốc Tây Ban Nha, người Mỹ vùng Caribbe và các nhóm khác. Ngoài những nhóm này còn có các thành viên công đoàn thương mại, những người bảo vệ môi trường, những người đồng tính,… Do tình trạng nhập cư trên quy mô lớn, các nước châu Âu cũng phải đối mặt với hiện tượng tương tự.

Xu hướng gom thành từng nhóm này đem lại cho công tác marketing một thách thức nghiêm trọng. Một mặt, sự phân tách của con người thành các phân khúc thị trường có những đặc điểm riêng về dân tộc, thu nhập, địa lý, cách hành xử hay thành phần chính trị tạo điều kiện thuận lợi hơn cho việc phát triển sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu và thị hiếu của họ. Mặt khác, sự phân khúc này lại phân rã toàn bộ thị trường thành những phân khúc giới hạn về mặt phạm vi khiến những công ty lớn khó có thể hoạt động để thu lợi nhuận, vì đa phần những công ty này phụ thuộc vào việc sản xuất số lượng lớn để giảm chi phí trên mỗi đơn vị sản phẩm và chi phí quảng cáo. Nhưng đối với những công ty có quy mô nhỏ và nhạy bén, sự phân rã này có thể là một cơ hội vì nó góp phần vô hiệu hóa các điểm mạnh của những đối thủ lớn.

Đánh giá và giải trình trách nhiệm

Mọi tổ chức và chức năng của tổ chức phải thiết lập mục tiêu, làm việc hướng đến mục tiêu đó và cuối cùng là đánh giá kết quả.

Bộ phận marketing giỏi về hai khâu đầu tiên nhưng lại yếu về khâu thứ ba. Vì thế chẳng có gì ngạc nhiên rằng các tổng giám đốc thường tỏ ra chặt chẽ khi xét duyệt ngân sách cho công tác marketing.

Bộ phận sản xuất có đủ lập luận và cơ sở để chứng minh được rằng việc đầu tư vào thiết bị mới sẽ cắt giảm chi phí lao động và những công việc linh tinh. Bộ phận công nghệ thông tin có thể ước tính hợp lý hiệu suất và cải thiện chi phí kèm với việc lưu trữ một website mới. Thế nhưng, bộ phận marketing khi đề xuất một chiến dịch truyền thông kèm theo kết quả thì kết quả đó chỉ là dự đoán mà không có gì đảm bảo chắc chắn là sẽ thành công.

Trong quyển sách Business Strategy Review xuất bản vào mùa xuân năm 1995, Patrick Barwise - một giáo sư marketing ở Trường Kinh doanh Luân Đôn - đã xác định việc đánh giá và trách nhiệm giải trình về marketing là chủ đề sẽ được nhấn mạnh nhiều hơn trong tương lai. Mười năm sau, trong một lần phát biểu, Barwise đề cập đến một quy trình chưa hoàn chỉnh trong việc làm cho bộ phận marketing chịu trách nhiệm về kết quả. Đánh giá của ông được ủng hộ bởi một nghiên cứu gần đây với phát hiện rằng chỉ 25% các công ty được khảo sát đã đánh giá tác động của marketing đối với các mục tiêu của mình.

Việc đánh giá này có thể được hỗ trợ bởi công nghệ thông tin hiện đại. Các chuyên gia marketing về cơ sở dữ liệu có để phần đánh giá tỷ lệ phản hồi trong các chiến dịch sử dụng e-mail và thư trực tiếp, cũng như đánh giá doanh thu. Các chuyên gia marketing cũng có thể dùng công nghệ hiện đại để phân loại khách hàng dựa trên lòng trung thành và khả năng sinh lợi. Những lợi ích trước mắt của việc khuyến mãi giá cũng có thể được đánh giá và thống kê nhờ vào công nghệ. Khi những đánh giá chi phí và thống kê này có cơ sở để tin tưởng, việc dự đoán nguồn ngân sách đầu tư cho công tác marketing cũng sẽ chính xác hơn. Và điều này có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với những người ra quyết định cấp cao nhất.

Sau đây là những yếu tố khác có thể sử dụng để đánh giá những nỗ lực marketing:

* **Doanh thu bán hàng.** Con số này thể hiện tính hiệu quả của lực lượng bán hàng, cho dù yếu tố này khó có thể phân biệt rõ ràng như những thay đổi về sản phẩm, thay đổi giá và các sáng kiến khác.

* **Nhận thức thương hiệu.** Điều này thể hiện tính hiệu quả của một hãng xây dựng thương hiệu và các chương trình truyền thông của công ty.

* **Sự thỏa mãn của khách hàng.** Các khía cạnh sản phẩm, giá, sự đồng bộ, dịch vụ hậu mãi tác động đến sự hài lòng, thỏa mãn của khách hàng. Đây cũng là một yếu tố làm cho việc đánh giá hiệu suất hoạt động trở nên khó khăn hơn.

Tác động của quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng ít rõ ràng hơn. Giá trung bình 2,4 triệu đô la cho nửa phút quảng cáo trong suốt giải bóng đá Super Bowl 2005 đủ để bất kỳ nhà

điều hành nào cũng có thể nói: "Hãy chỉ cho tôi lợi nhuận dự báo và dựa trên cơ sở nào để anh xác định con số lợi nhuận này". Ngay cả với chi phí 400.000 đô la cho cùng 30 giây quảng cáo trên kênh truyền hình vào giờ cao điểm cũng làm các vị giám đốc điều hành và giám đốc tài chính cân nhắc.

Vấn đề nan giải trong việc đánh giá đã khiến nhà tư vấn Michael Fischler nhận định như sau:

Theo quan điểm của tôi, sự đánh giá marketing tập trung vào việc liệu chúng ta phát triển hoặc tăng cường được bao nhiêu thị trường mang lại lợi nhuận cho các sản phẩm mới hay hiện tại của chúng ta. Suy cho cùng, marketing liên quan đến việc phát triển thị trường. Theo nghĩa rõ ràng nhất, nhiệm vụ chính của những người làm công tác marketing là vươn đến những thế giới kinh doanh liên quan và khám phá những thị trường mới, cũng như các phân khúc thị trường mà sản phẩm và dịch vụ có thể thâm nhập mang lại lợi nhuận, và các sản phẩm mới có thể phục vụ thị trường và phân khúc thị trường của chúng ta một cách có lợi nhuận. Nếu bạn đồng ý với điều đó thì việc đánh giá marketing trở nên cụ thể và khách quan, thậm chí có thể dễ dàng. Chúng ta có thể nhìn vào công ty của mình và với một ma trận đơn giản, chúng ta đã có thể đánh giá được thị trường và các phân khúc thị trường của mình. Rồi chúng ta sẽ nhìn vào cùng ma trận đó sau một năm kể từ thời điểm bây giờ (hoặc thường xuyên hơn nếu muốn) và đánh giá có bao nhiêu thị trường và phân khúc thị trường mới đã bổ sung hay tăng cường. Nếu theo dõi sát sao những nỗ lực của mình, chúng ta có thể biết được đã tốn kém bao nhiêu để làm điều đó, cũng như lợi nhuận thu lại được có tương xứng không. Sự đánh giá khách quan và chi tiết đến từng đồng về các hoạt động marketing sẽ đem lại giá trị cho doanh nghiệp.

Nếu chúng ta đào sâu vào bối cảnh thị trường, chuẩn bị trước và ngồi vào bàn thảo luận với đề xuất rằng sản phẩm A, dựa trên tập hợp thông tin, có thể định lượng và thâm nhập được vào một thị trường quốc tế mới, thì xem như chúng ta đã làm tốt công việc của mình. Nếu chúng ta xác định rằng sản phẩm B có thể vươn đến mô hình nhân khẩu học mới, xem như chúng ta đã làm tốt công việc của mình. Nếu chúng ta xác định rằng ngành công nghiệp C đã sẵn sàng cho một sản phẩm mới, giải quyết được một vấn đề chưa được quan tâm, xem như chúng ta đã làm tốt công việc của mình. Nếu chúng ta xác định rằng thị trường D, được quan tâm đúng mức, có thể được khách hàng trung thành hơn thông qua một chiến lược mở rộng cẩn thận, xem như chúng ta cũng đã làm tốt công việc của mình.

Fischler còn cho rằng sau khi bộ phận marketing đã hoàn tất công việc của mình, lực lượng bán hàng, hãng quảng cáo, các nhà phát triển sản phẩm, nhân viên dịch vụ khách hàng và những người khác sẽ phải thực hiện vai trò của họ và chịu trách nhiệm về lĩnh vực của riêng họ.

Việc đánh giá và trách nhiệm giải trình là một trong những khó khăn lớn nhất của marketing. Bạn hãy nhìn lại xem việc này được giải quyết như thế nào trong công ty bạn? Các giao dịch đầu tư có đưa đến những kết quả có thể đánh giá không?

Đạo đức marketing

Đạo đức là các tiêu chuẩn về cách hành xử chi phối tư cách của các cá nhân, nhóm và các tổ chức kinh doanh. So với các chức năng khác, marketing là một lĩnh vực có nhiều khả năng phát sinh các vấn đề về đạo đức.

Sau đây là những mục tiêu mà những người làm marketing phải nắm bắt, cũng như những điều vi phạm đạo đức mà họ đã làm, để đạt được những mục tiêu này:

* Xây dựng sự nhận thức. Quấy rầy khách hàng hết lần này đến lần khác bằng thông điệp của mình, sẵn sàng xâm phạm sự riêng tư của khách hàng nếu cần thiết.

* Giúp các sản phẩm và dịch vụ của công ty trở nên nổi bật. Cường điệu các điểm tích cực và che giấu những điểm tiêu cực bằng một vẻ ngoài đẹp mắt.

* Khuyến khích khách hàng mua hàng. Hứa hẹn với khách hàng quá mức.

Theo nhìn nhận của công chúng, các mẩu quảng cáo thường mắc phải nhiều vấn đề về chuẩn mực đạo đức. Có bao nhiêu mẩu quảng cáo trên truyền hình mà bạn đã xem có cảnh lái xe rất ẩu? Có bao nhiêu mẩu quảng cáo về ngân hàng và thẻ tín dụng khuyến khích tự do vay mượn để tiêu dùng cá nhân? Các mẩu quảng cáo này nói những lời lẽ hết sức khoa trương: "Hãy tận hưởng một kỳ nghỉ lý tưởng. Thẻ tín dụng của chúng tôi sẽ làm cho điều đó thật dễ dàng". Đừng bao giờ bận tâm rằng quá nhiều người sẵn sàng nợ nần, vì đây là những người có nhiều khả năng hưởng ứng quảng cáo nhất. Đặc biệt, những mẩu quảng cáo nhắm đến trẻ em đã dẫn đến nhiều lời than phiền của công chúng.

Áp lực để được chú ý đã khiến các nhà quảng cáo thi nhau hô hào, thậm chí vượt quá ngưỡng cư xử đạo đức. Đồng thời, Internet cũng mở ra những lĩnh vực quan tâm mới, đáng chú ý nhất là thu thập và sử dụng trái phép thông tin của khách hàng.

Mặc dù nhiều nước, chẳng hạn như Mỹ, đã ban hành luật cấm những hành vi vô đạo đức trong marketing, song rõ ràng là những luật này sẽ chẳng bao giờ kiềm chế được tất cả mọi hành vi xấu dưới danh nghĩa marketing. Chỉ những nguyên tắc đạo đức tốt đẹp trong phạm vi các công ty, ngành công nghiệp và các nhóm chuyên nghiệp là đủ khả năng làm điều đó. Theo Công ty Ethics Quality thì "Các nguyên tắc đạo đức có tác dụng như một chiếc máy lọc dầu trong cỗ máy marketing: chúng lọc các tạp chất để dầu có thể làm cho cỗ máy hoạt động. Tất cả các công ty cần những nguyên tắc đạo đức để lọc bỏ bản chất không tốt của thương trường cạnh tranh để có thể nhắm đến, thu hút và giữ chân những khách hàng tốt cho công ty". Đây là một lời khuyên quý giá.

Thật khó xác định rõ liệu khách hàng ngày nay có khó chịu vì marketing hơn so với trước đây hay không, hay liệu khách hàng ngày nay đã sẵn sàng thẳng thắn bày tỏ ý kiến mỗi khi bất bình hay chưa. Chỉ biết rằng, trong bất cứ trường hợp nào đi nữa, sự thiếu đạo đức cũng khiến bộ phận marketing phải chịu tiếng xấu. Tình huống không hay này chắc chắn sẽ làm giảm tỷ lệ sinh lời trên vốn đầu tư cho marketing. Vì vậy, một trong những thử thách của công tác marketing là cải thiện niềm tin của công chúng vào các cuộc truyền thông marketing. Cách hiệu quả nhất để đạt được điều đó là đảm bảo rằng mọi hình thức hỗ trợ bán hàng, quảng cáo, định giá, và mọi hành vi sử dụng thông tin của khách hàng đều phải phù hợp với một chuẩn mực đạo đức cao. Các thử thách được mô tả trong chương này có ý nghĩa quan trọng. Ba trong số đó - giữ đúng lời hứa, đánh giá và giải trình trách nhiệm, và cư xử hợp đạo đức - là những thử thách bên trong, của riêng công ty và nằm trong tầm kiểm soát của các nhà quản lý cũng như nhân viên. Những khó khăn này sẽ được giải quyết nếu mọi người đối diện chúng một cách nghiêm túc. Những thách thức khác ở bên ngoài và khó giải quyết hơn thông qua hành động trực tiếp. Chẳng hạn, một

mình công ty không thể thay đổi sự thật rằng thông tin giữa họ và khách hàng ngày càng bão hòa. Họ cũng không thể loại bỏ sự hỗn loạn trong quảng cáo và hỗ trợ bán hàng vốn cản trở truyền thông marketing. Tuy nhiên, ngay cả những khó khăn lớn hơn cũng có thể vượt qua nếu có chiến lược marketing hiệu quả và sáng tạo.

Tóm tắt

* Sự bất đối xứng về thông tin vốn là điều thuận lợi cho nhà sản xuất giờ đang đi đến hồi kết thúc, phần lớn là do sự xuất hiện của Internet. Nhà sản xuất phải tìm cách điều chỉnh tình hình mới này.

* Các công ty phải cam kết giữ đúng lời hứa, nghĩa là họ phải rút ngắn khoảng cách giữa những lời hoa mỹ về sản phẩm cũng như về thương hiệu công ty với thực tế mà khách hàng trải nghiệm.

* Những thông điệp marketing hầu như không nhận được sự chú ý của mọi người. Cách hiệu quả để giải quyết tình trạng này là cung cấp những thông điệp marketing chứa đựng một giá trị nào đó đối với khách hàng.

* Những người làm công tác marketing nói chung và quảng cáo nói riêng thường vấp phải các vấn đề về chuẩn mực đạo đức. Sự nhận biết của công chúng về hành vi này chắc chắn sẽ làm giảm tỷ lệ sinh lời trên vốn đầu tư marketing.

*(Nguồn: **Các kỹ năng tiếp thị hiệu quả** - First News và NXB Tổng hợp TPHCM)*

MỤC LỤC

Mục lục